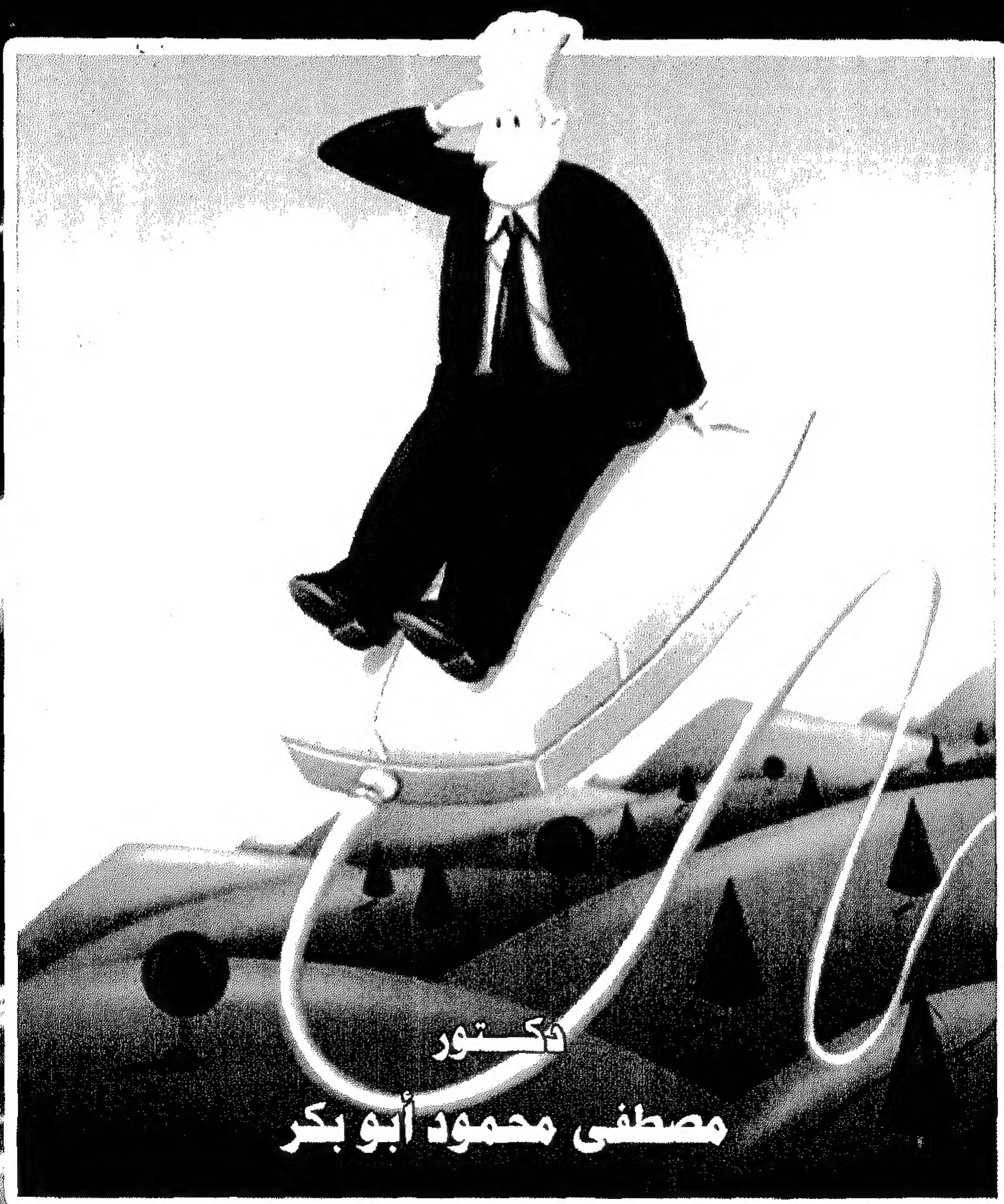
المدير المعاصر

وإدارة الأعمال فى بيئة العولمة المعاصرة



دكتور

مصطفى محمود أبو بكر

المدير المعاصر

وإدارة الأعمال فى بيئة العولمة المعاصرة

دكتور

مصطفى أبو بكر

2002-2003

الدار الجامعية

٨٤ شارع زكريا غنيم - الابراهيمية -

ص.ب ٣٥ الابراهيمية - رمل اسكندرية -

٥٩١٧٨٨٢

يقول الله عز وجل

بسم الله الرحمن الرحيم

يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعِ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ لَّعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ * قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدتُّمْ فَذَرُوهُ فِي سُنبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ * ثُمَّ يَأْتِي مِن بَعْدِ ذَٰلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تُحْصِنُونَ * ثُمَّ يَأْتِي مِن بَعْدِ ذَٰلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ *

الآيات ٤٦ : ٤٩ يوسف

وَكَذَٰلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَبَوَّأُ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَن نَّشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ * وَلَأَجْرُ الْآخِرَةِ خَيْرٌ لِّلَّذِينَ آمَنُوا وَكَانُوا يَتَّقُونَ *

الآيات ٥٦ : ٥٧ يوسف



إهداء عام

إلى الأمة العربية، المنظمات العربية، المدير العربي، إلى كل من يعمل بجد وإخلاص لرفع شأن أمته ووطنه وأهله.

إهداء خاص

إلى إستاذى وأستاذ جيل بكامله الأستاذ الدكتور/صديق محمد عفيفى الذي تعلمت وما زالت، وتعلم منه الكثير غيري وما زالو، جزاه الله عنى وعن الآخرين خير الجزاء فى الدنيا والآخرة، لما نلمسه من رعاية أبوية غامرة لتلاميذه، ومن إخلاص فريد لمهنته، ومن وطنية صادقة خالصة لوطنه.

د/ مصطفى محمود أبو بكر

المدير المعاصر
وإدارة الأعمال فى بيئة العولمة المعاصرة

ما وراء إعداد هذا الكتاب

تكونت قناعة قوية لدى المؤلف بضرورة هذا الكتاب وأهميته لأسباب عديدة منها ما يلى:

(١)تأكيد عدد كبير من القيادات والمديرين ورجال الأعمال على أهمية وجود دليل علمي عملي يساعدهم فى ممارسة عملية الإدارة والتعامل الفعال مع بيئة الأعمال المعاصرة.

(٢) وضوح أهمية تزويد القيادات والمديرين بالأسس العلمية والممارسات العملية وإكسابهم المعرفة والمهارات الإدارية والفنية والسلوكية التى تتطلبها الإدارة الفعالة فى البيئة المعاصرة.

(٣)وضوح حاجة الممارسين إلى دليل عملي لآلية اتخاذ القرارات ومواجهة المشكلات فى بيئة الأعمال المعاصرة.

(٤)وضوح أهمية المزج المحترف بين الممارسات والخبرات والتجارب العملية فى الواقع العملي من جانب والأسس والأصول المهنية والعلمية فى عملية الإدارة من جانب آخر، والاستفادة من هذا المزيج فى تخليق أدوات إدارية تساعد المدير فى مواجهة التحديات التى تواجهها المنظمات فى البيئة المعاصرة.

(٥)وضوح أهمية تبصرة المديرين ورجال الأعمال بمجـــالات ومفــاهيم الإدارة التقليدية التى لم تعد ملاءمة للتعامل مع التحديات فـــى بيئـــة الأعمال المعاصرة، وكذلك توعيتهم بالمفاهيم والأســس والمــهارات والأدوات الحديثة التى لا يوجد بديل آخر عن تعلمها وممارستها.

المؤلف

تمهيد

أصبح من المألوف أن تنتهي أحاديث الأفراد ومناقشتهم إلى القول بأن السبب الحقيقي لكل المشاكل والأزمات والكوارث هو سوء الإدارة ... وعادة يستطرد الحديث للانتهاء بإلصاق الاتهام كاملاً بالمديرين غير الأكفاء ... ولقد تعمق هذا الاتجاه لسببين أساسيين: أولهما: تعثر عديد من المنظمات أو فشلها فى تحقيق أهدافها بالرغم مما يتوفر لديها من إمكانيات وموارد مادية وفنية ومالية وبشرية، وثانيهما: وجود نماذج واقعية لبعض المنظمات التى استطاعت أن تنتقل من حالة الخسارة وانخفاض الكفاءة إلى حالة ربحية وفعالية فى تحقيق أهدافها، واقتران هذا التحول الإيجابى أو السلبى بالتغيير الذى حدث فى المديرين أو أنماط وممارسات الإدارة فقط.

ومع تكرار تلك الحالات تولد الاقتناع العميق لدى غالبية المهتمين بقضية التنمية بجوانبها الاقتصادية والفنية والإدارية، بأن السبب الهام والمؤثر على نجاح المنظمة أو فشلها هو مستوى جودة العملية الإدارية أو مستوى كفاءة المدير أو الإدارة.

ومن الأهمية، أن نشير هنا مؤكدين على ضرورة لفت نظر الممارسين والمهتمين بقضية تطوير الإدارة المصرية والعربية إلى أن المفاهيم والممارسات الإدارية السائدة فى غالبية المنظمات المصرية

والعربية تحتاج إلى عملية "غربلة" ثم عملية "منخلة" واسعة لتنقيتها من الرواسب المتراكمة من مفاهيم متعارف عليها مستقرة وممارسات طويلة خاطئة فى عديد من جوانب العملية الإدارية، سواء كانت جوانب تتعلق بعملية التخطيط ورسم السياسات ووضع الأهداف، أو تتعلق بإعداد الهياكل التنظيمية والوظيفية، أو تتعلق بأساليب التوجيه والتحفيز للموارد البشرية وتنمية مهاراتهم الابتكارية والإبداعية، أو تتعلق بقنوات وأنماط الاتصالات الإدارية، أو تتعلق بأهداف وأدوات عملية المتابعة والرقابة وتقويم الأداء.

ويؤكد المؤلف أن تحقيق هذا التوجه الإستراتيجي العام بشأن تطوير الإدارة المصرية والعربية يصعب أن يتأتى دون وجود رؤية واضحة متكاملة بشأن بعض القضايا والموضوعات الجوهرية المرتبطة بالإدارة المعاصرة وخاصة ما يتعلق بشكل ونمط الإدارة فى قطاع الأعمال الخاص، ومن هذه القضايا:-

- طبيعة وحدود العلاقة بين الملكية والإدارة.
- دور كل من الأسس المهنية والاعتبارات الاقتصادية من جانب والجوانب السلوكية الإنسانية والشخصية من جانب آخر.

- مدى اقتناع رجال الأعمال والمديرين والعاملين ومستوى تحمسهم لوضع رؤية وخطة إستراتيجية للمنظمة.
- نطاق ومستوى الشفافية فى ممارسة العملية الإدارية والعلاقات الوظيفية داخل المنظمة.

وإيماناً من المؤلف بهذا التوجه العام كان هذا المرجع كنتاج لجهد متواضع حرص فيه المؤلف على الاهتمام بالممارسات العملية والمهارات والقدرات الإدارية التى تتم بالفعل أو ينبغى أن تتم فى منظمات الأعمال الناجحة لكى يتوفر لديها القدرة للتعامل الفعال مع التحديات المعاصرة.

والله عز وجل نسأل الرشد والتوفيق،،،

المؤلف

الإسكندرية، أكتوبر ٢٠٠٢

محتويات الكتاب

		رقم الصفحة
الفصل الأول:	الإدارة الفعالة حتمية لمواجهة التحديات فى بيئة الأعمال المعاصرة	٢٧
	مقدمـــــــة	٢٩
	اولا:- الإدارة... لماذا؟	٣٤
	ثانيا:- الإدارة الفعالة والمنظمة الناجحة.	٣٧
	ثالثا:- ما هي الإدارة؟ ومن هو المدير؟	٤٣
	رابعا:- دور وأهمية المنظمات فى بيئة العمال المعاصرة.	٥٦
	خامسا:- أهم المشكلات الإدارية والأخطاء الرئيسية للمدير.	٥٩
	سادسا:- عملية الإدارة كنظام.	٦٧
	سابعا:- فعالية المدير.	٧٤
	ثامنا:- المنهج العلمى فى إدارة الوقت واتخاذ القرارات وحل المشكلات؟	٨٠
الفصل الثاني:	التخطيط (المبادئ والأسس والأساليب)	١٠٣
	مقدمـــــــة	١٠٥
	اولا:- مفهوم وأهمية عملية التخطيط.	١٠٦
	ثانيا:- خصائص عملية التخطيط.	١١٧
	ثالثا:- البناء العام لعملية التخطيط.	١٢٨
	رابعا:- أنواع التخطيط.	١٣٤

خامساً:– تصنيف الإستراتيجيات. ١٣٩
سادساً:– الأهداف والخطط التنفيذية. ١٤٢
سابعاً:– أساليب وأدوات التخطيط التنفيذي. ١٤٨

الفصل الثالث: المدير المعاصر وعملية التخطيط ١٦٥
مقدمـــــة ١٦٧
اولاً:– الأدوار الرئيســية للمديــر المعــاصر فــى عمليـــة التخطيط. ١٦٨
ثانياً:– الأنماط الإدارية لوضع البدائل الإســتراتيجية وإعــداد الخطة. ١٧٤
ثالثاً:– معوقات التفكير والتخطيط الإستراتيجي. ١٧٦
رابعاً:– المفاهيم والممارسات الخاطئة فى عملية التخطيط. ١٨٥
خامساً:– قياس وتقويم فعالية عملية التخطيط. ١٩٥

الفصل الرابع: التنظيم الإدارى فى المنظمات المعاصرة ٢٠٢
مقدمـــــة ٢٠٣
اولاً:– كيف تنشأ الحاجة إلى التنظيم. ٢٠٨
ثانياً:– مفهوم التنظيم. ٢١١
ثالثاً:– ما هى المؤشرات الدالة علــى التنظيــم الإدارى غــير الفعال. ٢١٥
رابعاً:– الإطار العام لإعداد وتطوير التنظيم الإدارى. ٢٢٠
خامسا:– المبادئ والأسس العامة لإعداد وتطوير التنظيم الإدارى. ٢٢٥

سادساً:- التنظيم الإدارى وبناء العناصر القيادية فى المنظمة.
سابعاً:- طبيعة النشاطات والخدمات التى تقدمها المنظمة ٢٢٦
وتأثيرها فى إعداد التنظيم والنظم الملائمة لها. ٢٣٣
ثامناً:- خصائص البيئة الخارجية للمنشأة وتأثيرها فى إعـــداد
التنظيم والنظم الملاءمة لها. ٢٣٧
تاسعاً:- الممارسات الجديدة فى مجالات التنظيم الإدارى.
عاشراً:- السلطة والمسئولية. ٢٤٧
حادى عشر:- الرؤية الإستراتيجية لإعداد وتطويــــر التنظيـــم
الإدارى. ٢٦٠

الفصل الخامس: تصميم الهيكل التنظيمى وإعداد الإختصاصات التنظيمية ٢٨٥
مقدمــــة ٢٨٧
اولاً:- تصميم الهيكل التنظيمي. ٢٩٠
ثانياً:- الاختصاصات التنظيمية. ٣٢٢

الفصل السادس: الهياكل الوظيفية وبطاقات وصف الوظائف ٣٥٥
مقدمــــة ٣٥٧
اولاً:- الهياكل الوظيفية. ٣٥٨
ثانياً:-بطاقات وصف الوظائف. ٣٦٢
ثالثاً:- دليل الصلاحيات والسلطات. ٤٠٠
الفصل السابع: قيادات وتحفيز الأفراد ٤٠٩
مقدمــــة ٤١١

اولا:- عناصر عملية القيادة والتحفيز. ٢

ثانيا:-كفاءة إصدار الأوامر والتعليمات. ٤

ثالثا:- حفز الأفراد. ٨

رابعا:- مهارة القيادة لدى المدير المعاصر. ١

خامسا:- كفاءة الاتصالات الإدارية لدى المدير المعاصر. ٥

الفصل الثامن: المدير المعاصر وكفاءة أعمال المتابعة والرقابة وتقييم الأداء ١

مقدمـــــة ٣

اولا:- أركان عملية المتابعة والرقابة والتقويم. ٤

ثانيا:-مجالات عملية المتابعة والرقابة. ١

الفصل التاسع: المقومات الأساسية لكفاءة المدير المعاصر ٤٣

اولا:- المدير المعاصر كمفاوض ناجح. ٤٥

ثانيا:-المدير المعاصر وكفاءة التعامل مع الرؤساء والقيادات. ٥٧

الفصل العاشر: ثقافة المنظمات الحكومية وتأثيرها على خصـــــائص الجـهاز الإداري الحكومي ٧١

مقدمـــــة ٧٣

اولا:- التطور التاريخي للمنظمات الحكومية. ٧٦

ثانيا:-المناخ البيروقراطي للجهاز الإداري في المنظمات الحكومية. ٧٩

مقدمة:

لا ترجع غالبية الصعوبات والقيود والمشكلات التـــى تواجــه المنظمات المعاصرة كما لا ترجع مظاهر التخلف والتعثر التى تواجـه التنمية أو الظروف المعيشية السيئة التى يعانيها المواطنـــون بـــالدول المتخلفة اقتصاديا إلى نقص الموارد والإمكانيات، بقدر ما ترجع إلـــى قصور وسلبيات فى سياسات وأساليب الإدارة بصفـــة عامـــة وإلـــى ضعف المهارات والقدرات لدى المديرين والقيادات بصفة خاصة.

وتشير الشواهد الواقعية والممارسات العملية فـــى المنظمـــات المعاصرة فى تلك الدول، وبصفة خاصـــة فـــى المنظمـــات العامـــة والمؤسسات الحكومية والوحدات الخدمية التابعة للحكومات المركزيـــة، إلى وجود أعراض متعددة للخلل وغياب الرؤية الإستراتيجية المتكاملة الواضحة بشأن الوظائف والمهام والمسئوليات التى تقع على المديريـن والقيادات والمهارات والقدرات الواجب توافرها لديهم.

ومن الظواهر الواضحة أن المؤسســـات العلميـــة والمراكـــز المتخصصة فى تناول الإدارة و المســـئولة عـــن تنميـــة المـــهارات والقدرات الإدارية والقيادية بالتعليم أو التدريب، لم تستطع حتـــى الآن أن تحقق تقدما ملموسا أو أثرا واضحا معترفا به مـــن الممارســـين أو

المسئولين عن إدارة المنظمات بما يؤهلهم للتخصيص السليم للإمكانيات والموارد المتاحة والممكنة، والتوظيف الفعال لها لتقديم منتج أو خدمة بمواصفات تفوق، أو على الأقل توازى، توقعات العميل المستهدف للمنظمة، مما أوجد فجوة حقيقية بين جهود تنمية المديرين والقيادات من جانب وأداء وكفاءة المنظمات من جانب آخر.

ويمكن القول أن أحد أهم تلك الأسباب التى أوجدت هذه الفجوة- بين جهود التنمية والتدريب الإداري لخلق مديرين وقيادات أكفاء من ناحية والممارسة والكفاءة العملية للمنظمات من ناحية أخرى – يتمثل فى أن الكثير من المبادئ والأسس العلمية الخاصة بالإدارة وتطبيقها لا يتم عرضها مجسدة فى إطار عملي يسهل تطبيقه ويحقق فائدة ملموسة ومرضية للممارسين والمهتمين بإدارة المنظمات. ويعنى هذا، أن الفجوة بين الجهود العلمية الخاصة بمجالات وأساليب الإدارة وتطبيقها فى الواقع العملي ترجع فى جزء منها بالضرورة إلى عدم عرض الأسس والمبادئ العلمية فى صورة واقعية عملية يسهل تطبيقها بأسلوب ميسر ومفيد، ويؤدى هذا عادة إلى اتهام القائمين بتدريس الإدارة أو التدريب عليها وتحميلهم مسئولية هذه الفجوة بحجة تمسكهم بالمبادئ والنظريات العلمية، وكأن التمسك بالمبادئ يعد خطأ يجب تجنبه أو جريمة يجب العقاب عليها أو تهمة يجب التبرء منها.

ومن الأهمية أن نشير فى هذا الصدد، ونؤكد على أنه من غير المتصور أنه يمكن ممارسة أى عمل بطريقة صحيحة، وفى أى مجال، دون الاستناد على مجموعة من المبادئ والأسس العلمية المنهجية فى الإدارة، وأنه يتعذر أن تكون هناك ممارسة عملية اقتصادية دون أساس منهجي وإطار علمي يحكمها ويوجهها، ومن ثم، فإنه من العدالة أن نشير إلى أن المسئولية عن تلك الفجوة بين النظرية والتطبيق الخاص بالإدارة لا يجب تحميلها كلها بصورة أو بأخرى على القائمين بتعليم الإدارة والتدريب عليها وحدهم، حيث يقع على الممارسين لها عبء كبير عن هذه الفجوة، إما لعدم معرفتهم بتلك النظريات والمبادئ والأسس والأساليب أو ضعف كفاءتهم فى تطبيق هذه النظريات والمبادئ والأسس والأساليب، ومن ثم يقع عليهم مسئولية العمل على معالجة هذه الفجوة حتى يمكنهم الاستفادة بتلك المبادئ والأسس ولتحقيق نتائج ومنافع ملموسة.

وما يقال عن تلك الفجوة بين النظرية والتطبيق فى مجال الإدارة بصفة عامة، يقال عن كل مجال من مجالات الإدارة وتطبيقها بصفة خاصة سواء فى مجال التخطيط أو التنظيم أو الإشراف والتوجيه أو فى المتابعة والرقابة والتقييم. ولذلك يعد هذا المرجع محاولة غير تقليدية لتضييق تلك الفجوة من خلال تقديم المبادئ

والأسس العلمية فى مجالات وظائف الإدارة فى صورة تطبيقية يمكـن للمديرين والأخصائيين والتنفيذيين الاستفادة منها فى تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومتابعة أعمالهم بالمنظمات. وهى محاولة نرجو أن نكون وفقنا فيها على طريق سد هذه الفجوة بين النظرية والتطبيق فى مجال الإدارة.

الله عز وجل نسأل الرشد والتوفيق،،،

المؤلف

الإسكندرية، أكتوبر ٢٠٠٣



الإدارة الفعالة
حتمية لمواجهة التحديات
فى بيئة الأعمال المعاصرة

الفصل الأول
الإدارة الفعالة حتمية لمواجهة التحديات
فى بيئة الأعمال المعاصرة

مقدمة:

أضحت عملية الإدارة فى الوقت الحاضر تحظى باهتمام كبير فى جميع المنظمات، فى كافة النشاطات والمستويات، على اعتبار أن كفاءة الأداء الإداري من الدعائم الأساسية التى يعتمد عليها نجاح المنظمة فى تحقيق رسالتها وأهدافها بكفاءة وفعالية.

وقد ساهم فى تزايد الاهتمام بكفاءة وفعالية عملية الإدارة مجموعة من الاعتبارات أهمها ما يلى.

(١) ظهور مفاهيم إدارية جديدة ذات أثر جوهري على عملية الإدارة بصورة تتطلب مراجعة مصداقية المفاهيم والممارسات الإدارية المستقرة لفترات طويلة وظهور مؤشرات عديدة تلقى الظلال على مدى ملاءمتها للمنظمات المعاصرة.

(٢) حدوث عديد من التغيرات فى أسس ومبادئ إعداد الخطط وتطوير الهياكل التنظيمية والوظيفية للمنظمات مما ينعكس على الجوانب التنظيمية والإدارية فى المنظمات المعاصرة.

(٣) مع تزايد درجة التغير والتعقيد فـــي بيئـة الأعمـــال، يصبـــح المدخـــل الإستراتيجي فى الإدارة أحد أهم مقومات تنمية قدرة المنظمات المعــاصرة لتحقيق ميزة تنافسية.

(٤) ويعد النجاح فى الممارسة الصحيحة للعملية الإدارية من الأمور الحيويـــة والحرجة فى أى منظمة سواء كانت تعمل فى الإنتاج أو التصنيـــع بكافـــة مجالاته أو الخدمات فى جميع أنواعها، وتتوقف كفاءة وفعالية أداء المنظمة ونجاحها فى تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة على مدى كفاءة وفعالية ممارســة العملية الإدارية.

(٥) تتحدد كفاءة وفعالية المنظمات بقدرتها على الممارسة الصحيحة لعنـــاصر العملية الإدارية فى جميع الأنشطة والقرارات من ناحية، وعلـــى قدرتـــها لتفهم واستيعاب البيئة الداخلية والخارجيه للمنظمة والتعامل الجيد معها من ناحية أخرى.

(٦) يمكن القول، وبدرجة عالية من الثقة، وتأكيداً لما سبق الإشارة إليـــه فـــى مقدمة الكتاب، أن المشكلة الجوهرية فى عديد من المنظمات ليس فى نقص الموارد والإمكانيات، وإنما فى انخفـــاض كفـــاءة وفعاليـــة الإدارة فـــى تخصيص واستخدام تلك الموارد والإمكانيات المتاحـــة والممكنـــة علـــى السواء، ويرجع ذلك بالدرجة الأولى إلى غياب ممارسة العملية الإداريـــة بأسلوب مهني علمي منهجي، سواء كان ذلـــك بالمنظمـــات الإنتاجيـــة أو الصناعية أو المؤسسات والأجهزة الخدمية الخاصة منها أو الحكومية.

(٧) تجدر الإشارة هنا، إلى ذلك التناقض الواضح بين الاعتراف بمسئولية وأهمية دور عملية الإدارة عن نجاح المنظمات من جانب، ونوع ومستوى الاهتمام والاحتراف لهذه العملية من القيادات ومتخذي القرارات من جانب اخر.

ففي الواقع العملي وعلى المستوى التطبيقي فى عديد من المنظمات، و رغم إعلان هذه المنظمات وتأكيد حرصها على تحقيق النمو والاستقرار وتدعيم مركزها التنافسي وتنمية قدرتها على خلق واستثمار مزاياها التنافسية، الا ان الممارسات العملية لهذه المنظمات يؤكد عدم أخذها بالأسس والأدوات المهنية لتحقيق ذلك، ويتجسد هذا فى غياب الرؤية الاستراتيجية وانخفاض المهارات القدرات الفنية والإدارية والسلوكية وعدم دقة أو اكتمال الأنظمة المهنية للتنظيم والإدارة فى هذه المنظمات.

ويتأكد هذا التوصيف لواقع ممارسة عملية الإدارة فى المنظمات عند تناول الظواهر التالية:

(١) غياب أو عدم دقة وإكتمال أنظمة التخطيط والمتابعة وتقويم الأداء وأنظمة الحوافز.

(٢) غياب أو عدم اكتمال أو عدم ملاءمة أنظمة المعلومات لخدمة ممارسه العملية الإدارية من خلال توفير البيانات والمعلومات عن البيئة الخارجيه والداخلية للمنظمة، وتحديد ما بها من فرص أو قيود وتهديدات أو نقاط قوه

ونقاط ضعف، وعدم وجود آلية للاستفادة من ذلك لتحقيق كفاءة وفعالية تنظيم وإدارة المنظمات.

(٣) عدم مراعاة الأسس المهنية في وضع التنظيم الإداري وتحديد الاختصاصات التنظيمية والواجبات الوظيفية.

(٤) غياب التحديد الواضح الدقيق المتكامل للعلاقات والتأثير التبادلى بين الأنشطة والوظائف الرئيسية فى المنظمة (التسويق والبيع - الإنتاج والتنفيذ والعمليات - التمويل والإستثمار - الإدارة والخدمات - العلاقات العامة - التخطيط والمتابعة... وغيرها).

(٥) ضعف جدوى الجهود التى تبذل لتنمية وتطوير صفات ومهارات وقدرات العاملين فى المنظمات سواء شاغلى الوظائف القيادية أو الإدارية أو التنفيذية.

وانطلاقا من هذه الاعتبارات، يجب أن تتم عملية الإدارة وفق رؤية غير تقليدية تتمثل فيما يلى:

(١) إن تحقيق كفاءة وفعالية المنظمات يتطلب وجود رؤية إستراتيجية لدى إدارة المنظمة، بناء عليها يتم ممارسة عناصر العملية الإدارية، ويعنى هذا أن تتم أعمال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من خلال رؤية إستراتيجية متكاملة للمنظمة.

(٢) إن أى وظيفة إدارية لا تمارس بمعزل عن الوظائف الأخرى فى المنظمة، حيث يوجد ارتباط عضوي وتأثير تبادلي بين وظيفة التسويق والبيع، ووظيفة التمويل والاستثمار، والوظيفة الفنية أو الإنتاجية، ووظيفة توفير الاحتياجات، ووظائف الموارد البشرية بالمنظمة، ومن ثم يكون لوظيفة الشراء والتخزين، مثلا، جوانب فنية وأخرى تسويقية بيعية، وثالثة مالية إستثمارية وغيرها من الجوانب التى تربطها بالوظائف الأخرى فى المنظمة، وهكذا الأمر لكل وظيفة من الوظائف الأخرى.

(٣) أن ممارسي عملية الإدارة، بجانب اشتراط توفر المعرفة والمهارة الفنية، من الضرورى أن يتوفر لديهم المعارف والمهارات الإدارية والسلوكية التى تؤهلهم لإنشاء وتدعيم الاتصالات والعلاقات الفعالة مع الأطراف داخل المنظمة وخارجها بما يخدم مصلحة المنظمة.

(٤) إن كفاءة وفعالية عملية الإدارة تتطلب – بجانب كفاءة الموارد البشرية– فعالية الأنظمة، ليس فقط أنظمة نشاط معين دون الآخر، وإنما فعالية كافة الأنظمة للأنشطة أو للوحدات فى المنظمة.

(٥) أن كل وظيفة من الوظائف التى تتم فى المنظمة (تسويق وبيع، تمويل، موارد بشرية، شراء وتخزين ... إلخ) يتم أداؤها من خلال عناصر العملية الإدارية وتمارس فيها كافة وظائف المدير من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة ورقابة، مما يتطلب معالجة الجوانب التخطيطية والتنظيمية والاشرافية والرقابية فى كل وظيفة من وظائف المنظمة.

أولاً:- الإدارة ...... لماذا ؟

دعنا نستعرض القضايا التالية:

(١) فوجئ العالم العربي بهزيمة ١٩٦٧ وتوسيع إسرائيل للأراضي العربية التى تحتلها وفرضها لسياسة الأمر الواقع وتعميق شعار أن الجيش الإسرائيلي قوة عسكرية لا تعرف الهزيمة.

(٢) فوجئ العالم بغزو العراق لدولة الكويت وما تبعه من تعميق فجوة الثقة بين حكام الدول العربية.

(٣) فوجئت غالبية الدول النامية بالتوابع الاقتصادية والسياسية السلبية لتنفيذ اتفاقيات تحرير التجارة العالمية.

(٤) فوجئ العالم بأحداث الحادي عشر من سبتمبر وما تبعها من إعادة رسم خريطة العالم وإعادة توزيع النفوذ الغربي فى العالم الإسلامي والعربي، سواء على المستوى السياسي العربي والدولي وعلى المستوى القومي المحلى.

(٥) تقلص فرص العمل بدرجة كبيرة أمام الشباب رغم ما يتوفر لديهم من مهارات وقدرات فنية فى مجالات مختلفة.

(٦) ما تعرضت له بعض الفرق الرياضية من انتكاسات على المستوى الدولي رغم ما لديها من رصيد كبير فى الألعاب الرياضية وإحرازها لبطولات دولية فى فترات سابقة.

(٧) وضوح ظاهرة اشتغال الخريجين من حملة المؤهلات العليا فى مجالات لا علاقة لها بنوعية تأهيلهم ودراستهم مثل عمل خريجي كليات الطب فى

مجالات التسويق والبيع العقاري أو تسويق المنتجات الصناعية والغذائية وكعمل خريجي كليات الهندسة في المكتبات أو الأعمال التجارية والوظائف الحكومية المكتبية.

(٨) تراجع مساهمات قطاعات الزراعة والصناعة فى تحقيق أهداف التنمية.

(٩) تدنى مستوى الخدمات التى تقدمها المنظمات العامة والحكومية وضعف قدرة هذه المنظمات لتحسين هذه الخدمات وتطويرها.

(١٠) تدهور إمكانيات شركات القطاع العام إلى درجة تعجز عندها عن سداد مستحقات العاملين بها فى أوقاتها.

(١١) تراجع مساهمات القطاع الخاص فى التنمية وعزوف الكثير من رجال الأعمال عن توسيع أنشطتهم وضخ أموال إضافية فى مجال الأعمال.

(١٢) عزوف نسبة عالية من المواطنين عن المشاركة فى العملية الانتخابية رغم ما يعلن من جهود ونداءات إعلامية عالية الصوت تحث المواطنين على ذلك.

(١٣) التداعيات السلبية وتزايد اتجاه الاعتراض وتعمق الشعور بعدم الثقة تجاه أساليب تطبيق سياسة التخصيصية ونتائجها.

هذا فيما يتعلق بالمؤشرات السلبية ، وعلى الجانب الآخر دعنا نستعرض القضايا التالية :

(١) المكاسب السياسية والاقتصادية والعسكرية والأمنية التى حققتها إسرائيل من خلال اتفاقية كامب ديفيد بعد هزيمة ١٩٦٧م .

(٢) ما حققته أمريكا من مكاسب عسكرية واقتصادية تحت شعار حماية العرب عامة والكويت خاصة من الاتجاهات السياسية اللامسئولة لحكومة دولة العراق.

(٣) ما حققه الغرب عامة ، وأمريكا خاصة ، من مكاسب اقتصادية وسياسية وأمنية بعد أحداث الحادي عشر من سبتمبر على حساب العالم الإسلامي والعربي.

(٤) ما حققته بعض الدول (جنوب شرق آسيا) من تقدم وتحسين معدلات التنمية ورفع مستوى معيشة الفرد.

(٥) ما حققته بعض الدول الغربية والأوروبية من مزايا ومنافع بتطبيق سياسة التخصيصية وتحسين أداء الوحدات الإنتاجية وتطوير مستوى جودة الخدمات العامة.

(٦) ما حققته بعض الفرق الرياضية من مفاجآت في الأنشطة الرياضية وإحرازها بطولات غير متوقعة على المستوى الدولي.

(٧) ما حققه العرب من مكاسب اقتصادية وسياسية وإعلامية وعسكرية بعد حرب العاشر من رمضان (السادس من أكتوبر ١٩٧٣م).

(٨) نجاح بعض المستثمرين وأصحاب الأموال من استغلال بعض الفرص التى توفرت لدى بعض الدول فى مجالات وأنشطة معينة واحتكار خدمات معينة وتحقيق أرباح سريعة وهائلة فى مجالات منها (المعلومات – الحواسب الآلية – الاتصالات – المحمول – الوجبات الجاهزة – خدمات البترول .... وغيرها).

(٩) ما حققته بعض الوحدات المحلية (محافظات - مدن - قرى) من إنجازات فى مجال تطوير المرافق والخدمات والمنافع العامة وتحسين مستواها وتوسيع مجالات الانتفاع منها بقليل من الإنفاق الحكومي وبكثير من المشاركات الوطنية والمساهمات الذاتية من المواطنين سواء بالجهد أو التمويل.

ومن خلال إستعراض تلك القضايا والشواهد والمؤشرات ، ومن واقع المشاهدة أو المعايشة اليومية للبيئة الخاصة والعامة ، يمكنك أن تضيف إليها عشرات ومئات القضايا والمؤشرات الأخرى الإيجابي منها والسلبي ، والتي تدفعنا للتساؤل ما الذى يكمن خلف هذه الظواهر والمؤشرات بإيجابياتها وسلبياتها ؟

ونبادر بالإجابة ، بأن العامل الرئيسي الذى يكمن خلف كل هذه الظواهر والمؤشرات هو عملية الإدارة سواء ما يتعلق بفهم أصولها ومبادئها أو بتطبيق أنظمتها وأدواتها ...... ولاشيء وراء ذلك سوى كفاءة وفعالية عملية الإدارة أو عدم كفاءتها وعدم فعاليتها.

ثانيا:- الإدارة الفعالة والمنظمة الناجحة

دعنا ننظر فى التساؤلات التالية:

- متى نقول أن الإدارة ناجحة؟
- متى يتحقق النجاح الإداري؟
- متى نحكم بأن المنظمة ناجحة؟

يتحقق نجاح المنظمة وكفاءة الإدارة عند توفر المقومات العشرة العامة التالية:-

١- تحقيق مصلحة العاملين والعملاء معاً من خلال الرؤية الإستراتيجية والتنظيم معاً: والدليل على ذلك ما يلي:

(١) يصعب - إن لم يستحيل- الفصل بين جناحي الوفاء باحتياجات العاملين في المنظمة وتحقيق توقعاتهم منها من جانب، والوفاء باحتياجات العملاء وتحقيق توقعاتهم أيضا من جانب آخر، ويحقق الربط والتناسق بين هذين الجناحين ما يلي:

(أ) جذب أفضل الموارد البشرية للمنظمة وتنمية حماسهم وحبهم للعمل ورغبتهم في الإنجاز والنمو والتطور.

(ب) جعل العميل محور التفكير واتخاذ القرارات والابتكار والتحديث لتعظيم وتحسين حزمة المنافع التي تقدمها المنظمة للعميل، حيث يصبح العميل هو الموجه أو المدير الحقيقي للمنظمة والمؤثر على قراراتها بما يلبي احتياجاته ويحقق توقعاته من أنشطة وخدمات المنظمة.

(٢) قد يبدوا أن تحقيق التوليفة بين احتياجات العاملين وتوقعاتهم من جهة واحتياجات العملاء وتوقعاتهم من جهة أخرى وتحقيق مصالح أصحاب رأس المال أمراً يسيراً ميسوراً، ولو كان ذلك كذلك، لما كان هذا الواقع الذي يشهد تكرار وتواصل فشل المنظمات في تحقيق أهدافها وخروج الكثير منها من مجال الأعمال أو تعثرها واضطرابها لما تواجهه من

صعوبات ومشكلات وأزمات وكوارث، ويرجع ذلك إلى عدم القدرة على تحقيق التوازن بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.

(٣) لا توجد أدلة تؤكد وجود علاقة ارتباطية قوية بين تفوق المنظمة وتميزها وما يتوفر لديها من أموال ومعدات وتكنولوجيا، بينما تؤكد الأدلة على وجود هذه العلاقة بين تفوق المنظمات وتميزها وما لديها من أنظمة إدارية سليمة وموارد بشرية مؤهلة فنياً ومعنوياً تحقق مصالح الأطراف الثلاثة: العملاء والعاملين وأصحاب رأس المال.

٢- لم يعد تعريف المدير الناجح أو القائد الفعال بأنه الذي يمارس وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، حيث يمكن القول أن كل المديرين أو معظمهم يمارسون تلك الوظائف، ولكن كيف يمارسونها؟ وما هى الغاية الرئيسية التى يحرصون على تحقيقها، وأصبح من المتفق عليه أن المدير الناجح لم يعد ذلك المدير الذي يهتم بتحديد كيف يتصرف الأفراد بقدر ما يهتم بأن يكون قائداً يوفر لهم بيئة عمل تمكنهم من التفكير الابتكارى والقدرة على الإبداع، وبناء عليه، **تكون المنظمة ناجحة ومتميزة فى حالة كونها توفر مناخ عمل ينمى مهارات الإبداع والابتكار وينمى المهارات القيادية لدى المديرين.**

٣- توفر أنظمة إدارية سليمة وموارد بشرية مؤهلة فنيا ومعنويا ومناخ عمل به قليل من اللوائح وقدر ضئيل من تدخل الإدارة العليا، ودرجة عالية من المرونة والحرية فى التفكير والإدارة والتصرف. حيث لم تعد الكفاءة الإدارية هى السيطرة على الآخرين، وإنما تكون بالتخلى عن السيطرة والتحكم وتفويض

الصلاحيات وتمكين الآخرين من ممارسة هذه الصلاحيات، **ومن ثم المنظمات الناجحة هى التى توفر متطلبات تمكين العاملين بها.**

٤- التحفيز السليم للعاملين فى المنظمة، يتطلب بناء المنظمة حول العاملين فيها، تفهم احتياجات العاملين وموضع اهتماماتهم وتحديد ما الذى يحركهم ويحفزهم، هل هو المشاركة والتأثير والإحساس بالسيطرة؟ أم توفر قدر من التحدي والإحساس بقيمة الوظيفة أو المهنة التى يمارسها الفرد؟ هل الرغبة فى التعلم وتحقيق إنجازات متواصلة؟ والإدارة الناجحة هى التى توفر مقومات وأساليب تحفيز العاملين بها.

٥- جعل السوق والعميل محور كافة السياسات والقرارات التنظيمية والإدارية فى المنظمة. حيث لم يعد جوهر التفكير الاستراتيجي هو البحث عن كيفية مواجهة المنافسين والحرص على اقتناص جزء من حصتهم السوقية، أو التركيز على الاستفادة من نقاط القوة الداخلية فى المنظمة، أو الإسراع باستغلال ما يظهر من فرص فى بيئة المنظمة، وانما أصبح جوهر التفكير والتخطيط الإستراتيجي فى المنظمات الناجحة هو دوام التعرف على احتياجات العميل وتوقعاته والتواصل معه لتحقيقها والتفاعل معه لتطويرها وتنميتها وتعظيم الانتفاع بها والاستفادة منها.

٦-القدرة على تحقيق التوليفة الصحيحة الصعبة بين الإضلاع الثلاثة لمثلث التميز (الابتكار والابداع، التكلفة، رضا العميل)، حيث يؤكد واقع المنظمات التى حققت التميز بمفهومه العام أن هذه التوليفة لا تتحقق من خلال قرارات

وتعليمات إدارية مؤقتة أو طارئة أو جهود فردية متفرقة، وانما يتحقق ذلك من خلال المقومات الأساسية التالية:

(١) هياكل تنظيمية تعمق الاستعداد والرغبة فى الابتكار والإبداع لدى الموارد البشرية فى المنظمة.

(٢) سياسات وثقافة تنظيمية تعمق اقتناع أفراد المنظمة بأن رضا العميل وانتمائه للمنظمة هو أساس وجود المنظمة والعاملين بها وأن الفضل يرجع للعميل فى نجاح المنظمة وسعادة أعضائها.

(٣) قدرة المنظمة على السيطرة والتحكم فى التكلفة من خلال أنظمة وسياسات إدارية تحفز أفراد المنظمة لضبط التكلفة دون التضحيه بالجودة.

٧- **حرص المنظمة على الابتكار أكثر من حرصها على الاختراع**، حيث لم تعد القضية هى التوصل إلى منتج جديد لمجرد أن تعلن المنظمة لعملائها بأنها توصلت إلى منتج جديد (الاختراع) وإنها حققت بذلك سبقا على منافسيها. وإنما القضية الاستراتيجية هى أن تصبح القدرة على التفكير الابتكارى عملية مستمرة تجعل المنظمة حريصة على دفع العميل إلى التخيل بل قد تدفعه إلى إثاره المشكلات حول المنتج أو الخدمة لتعظيم احتياجات العميل وتوقعاته ثم العمل على إشباعها من خلال الابتكار والإبداع المتواصل من المنظمة.

٨- **جودة فكر المنظمة بشأن رضا العميل:** من الممارسات الشائعة فى كثير من المنظمات أن تسأل ماذا يقدم المنافس للعميل لكى نحاول توسيع مجال المنافع التي نقدمها نحن إلى العميل. وقد أثبت الواقع العملي فشل هذا المدخل وعدم

فعاليته فى تحقيق التميز المستمر للمنظمة فى ذهن العميل، حيث انتبهت بعـــض المنظمات لهذا الخطأ فى منهج التفكير وتأكد لها وجود فرق كبير بين التوجــــه السطحي الذى لا يحقق التأثير المستمر على العميل، والتوجه الإستراتيجي الذي من خلاله يتحقق الرضا التام المستمر المستقر للعميل عن سياسة وفكر المنظمـة قبل الرضا عن ما تقدمه المنظمة من منتجات وخدمات. ويتطلب ذلك أن تكـــون عقيدة خدمة العميل أكثر عمقا لدى العاملين شاغلي الوظائف التنفيذية فى أدنـــى مستويات التنظيم قبل شاغلي الوظائف القيادية والإدارية فى المنظمة.

٩- من الضروري أن لا تكون زيادة أرباح الملاك وأصحاب الأموال على قمــة أولويات الأهداف: تؤكد نتائج الأبحاث الميدانية أن المنظمات التى جعلت هــدف تضخيم أرباح أصحاب الأموال فى مقدمة أولويات أهدافها، قد حققوا معــــدلات ربحية وعائد أقل من تلك المنظمات التى لم تتبع هذه السياسة، حيث وضعت تلك المنظمات الأخيرة هدف تعظيم عائد ومنافع كل من العملاء والعاملين على قمــة أولويات أهدافها وذلك من خلال بناء تنظيمها الإداري وسياساتها الإدارية جميعاً حول مصالح وأهداف العملاء والعاملين قبل أهداف ومصالح أصحاب الأموال.

١٠- وضع التكلفة دائما تحت السيطرة: من الضروري أن يكون سعر المنظمة تنافسياً، ومن الضروري كذلك أن تكون تكلفة المنتج أو الخدمة تنافسية، ولكن لا يعنى هذا أنه يشترط أن يكون السعر والتكلفة الأقل دائما عن المنافسين. حيث لم تعد سياسة أقل تكلفة وأقل سعر هى التوجه الإستراتيجي الصحيح، وإنما جعــل كل من التكلفة والسعر تحت السيطرة هو التوجه الإستراتيجي الحقيقى، وقد ثبت من عديد من الدراسات الميدانية أن العميل الذى يبحث عن السعر الأقل يكـــون

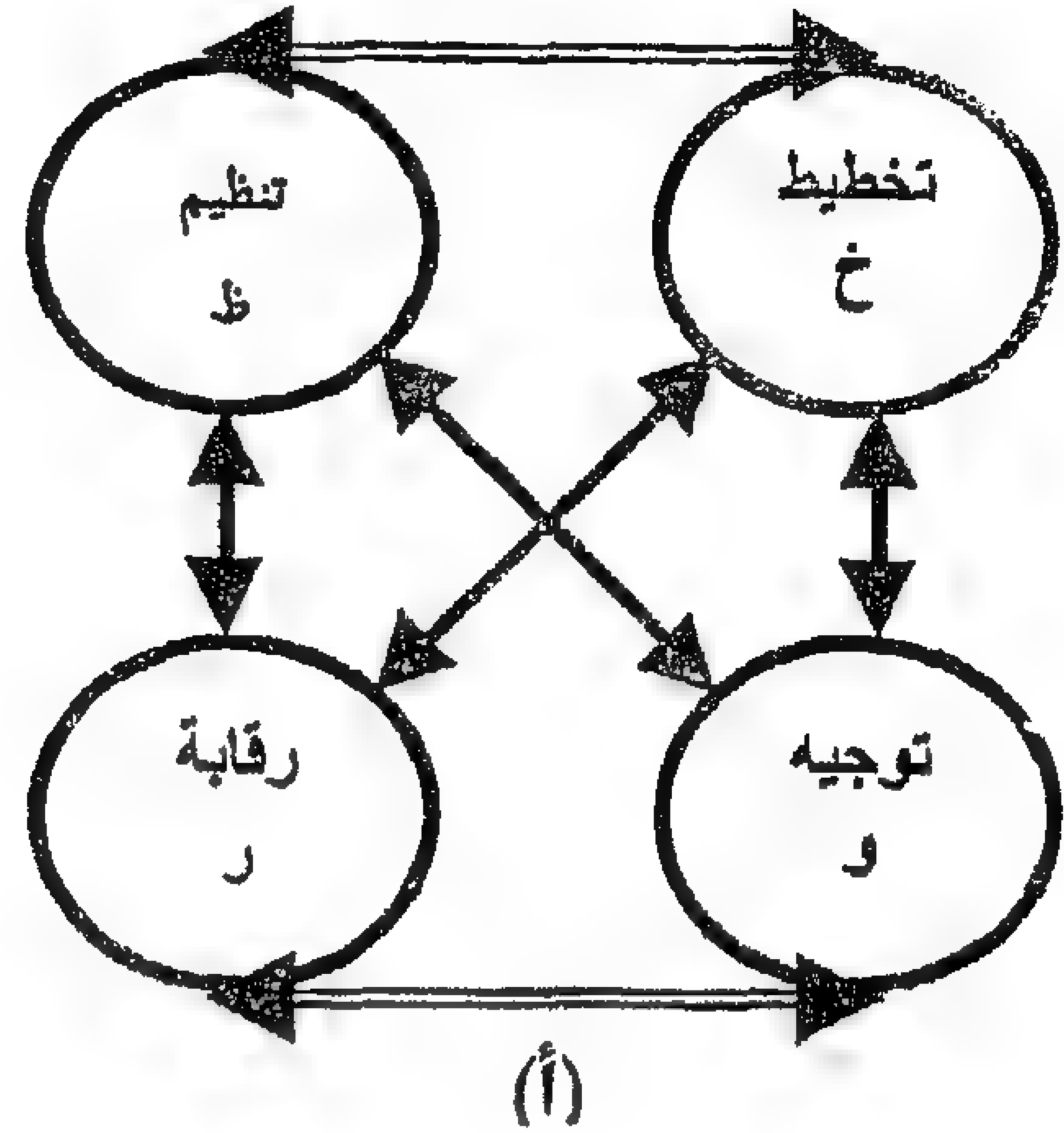
عميلا غير مهتما بالانتماء لمنظمة معينة أو منتج معين أو خدمة معينة، وهــذا يتعارض كلية مع مقومات نجاح المنظمة وتحقيق التميز، ويترتب علـــى ذلــك ضرورة أن تكون المنافسة السعرية القائمة على السيطرة على التكلفة هى الميزة التنافسية للمنظمة، ولن يتحقق ذلك دون الرقابة الذاتية والتوجيه والضبط الذاتــي داخل فرق العمل من خلال تنظيم إداري فعال وعلاقات مهنية اقتصادية وموارد بشرية على درجة عالية من الدافعية والانتماء والرضا.

ثالثاً:- ما هي الإدارة؟ ومن هو المدير؟

الإدارة هى عملية مستمرة، لها أركان معينة، تعتمـــد علـــى مفـــاهيم وأسس وأدوات علمية، لتوظيف الموارد والإمكانيات المتاحة والممكنة، لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية فى ظل بيئة معينة.

أو بمعنى آخر، الإدارة هى النشاط المسئول عن اتخاذ القرارات بشـــأن صياغة الأهداف وتجميع الموارد المطلوبة واستخدامها بكفاءة وفعالية لتحقــق للمنظمة نموها واستقرارها من خلال مجموعة الوظــائف الإداريـــة (العمليـــة الإدارية) التى تتمثل فى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

ويوضح الشكل التالي هذه الوظائف وطبيعة العلاقة بينها:



(أ)

تنظيم	توجيه	رقابة
تخطيط		

(ب)

خ	ظ	و	ر
اتخاذ القرارات			

(ج)

شكل (١/١) العملية الإدارية

ومن الحقائق الهامة التى يمكن الاستدلال عليها من هذه الأشكال ما يلى:

(١)أن الوظائف الإدارية أو وظائف المدير تمثل أركانا أساسية لعملية الإدارة، وإن فعالية الإدارة تتوقف على كفاءة الأركان الأربعة مجتمعة، وأن ضعف أى ركن من الأركان الأربع يمثل تهديدا حقيقيا لفعالية المدير والإدارة والمنظمة ككل.

(٢)يوجد تأثير متبادل وتفاعل قوى بين وظائف الإدارة، حيث تتأثر كفاءة وفعالية كل وظيفة بكفاءة وفعالية الوظائف الأخرى، ومن ثم فإن كفاءة وفعالية أى وظيفة (ركن) من الوظائف الأربع تتحد بأمرين.

(أ) كفاءة وفعالية الوظيفة ذاتها.

(ب) كفاءة وفعالية الوظائف الأخرى.

(٣)لا توجد فواصل زمنية أو مكانية أو موقفية بين هذه الوظائف عندما يمارسها المدير، بمعنى أن أى قرار يتخذه المدير، وأن أى تصرف يقوم به المديـر، وأى تعليمات أو أوامر يصدرها المدير، وغيرها من ممارسات المدير، عادة تمـس وتؤثر فى جوانب التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة... ومن النادر أن يقتصـر تأثير قرار معين أو إجراء معين على وظيفة واحدة دون غيرها. ولنأخذ المثـال التالى:-

إتخاذ قرار بشأن التصنيع الذاتى لخامة معينة داخل المصنع بـدلاً من شرائها من مورد خارجي.

<u>نجد أن هذا القرار له تأثير على وظائف الإدارة الأربع من حيث:</u>

(أ) فى مجال التخطيط : وضع خطط وبرامج للتصنيـع الداخلـي ولشـراء المستلزمات المطلوبة ولتجهيز خطـوط الإنتـاج... وغيرها. هذا بجانب التعديل فـى خطـط الشـراء والعقود مع الموردين.

(ب) فى مجال التنظيم : إنشاء قسم أو إدارة أو خط إنتاج جديـد لتصنيـع الخامة المطلوبة وتحديـد اختصاصاتـه، وإنشـاء وظائف جديدة وتحديد واجباتها ومسئولياتها وإعـداد نظم عمل داخلية لهذا النشاط الجديد.

(ج) فى مجال التوجيه : وضع مجموعة من السياسات والقواعـد الخاصـة بإدارة النشاط الجديد، والإشراف والمساعدة الفنيـة والتدريب لأفراد العمل، وإعـداد نظـم التحفـيز

والتنسيق بين الأفراد، وغيرها من الجوانب الإدارية التى تحقق التعاون والعمل كفريق لنجاح النشاط الجديد فى تحقيق أهدافه.

(د) فى مجال الرقابة : وضع معايير وأسس متابعة وقياس نشاط التصنيع الذاتي وتقييم جودة المنتجات، ووضع إجراءات الفحص والاختبارعلى إجراءات ومخرجات العمل سواء ما يتعلق بالمواصفات أو التكلفة أو الوقت... وغيرها من إجراءات وضوابط متابعة ورقابة العمل وتقييم كفاءته وفعاليته.

وعلى ضوء تعريف الإدارة، يمكن القول أن المدير هو أى شخص يكون مسئولا عن تحديد وصياغة أهداف المنظمة ويعمل على تحقيقها من خلال التخطيط لتوفير الموارد والإمكانيات اللازمة، والتنسيق بين الجهود وتوجيهها ومتابعتها وتقويمها بما يحقق تلك الأهداف. أو بمعنى آخر، إن كل فرد تدور مهامه حول وظائف التخطيط والتنظيم والإشراف والتوجيه والمتابعة والرقابة والتقييم بغرض تحقيق أهداف المنظمة، يمكن أن نطلق عليه مديراً.

وانطلاقاً من تعريف الإدارة والمدير يتضح أن المدير قد يكون فى مستوى الإدارة العليا أو الإدارة الوسطى أو الإدارة الإشرافية المباشرة، وقد يكون فى مجال التسويق أو التمويل أو الإنتاج أو الموارد البشرية أو التخزين أو التصدير أو الاستيراد أو العلاقات العامة وخدمة العملاء.، وقد يكون فى مجال الاقتصاد أو الاجتماع أو الثقافة أو الصناعة أو السياسة... وغيرها من الأنشطة

التى تمارسها أى منظمة أو مؤسسة، وأن المدير فى كل الأحوال يمارس مهام التخطيط والتنظيم والإشراف والتوجيه والمتابعة والرقابة والتقييم، ونتناول فيما يلى بإيجاز مفهوم أو نطاق هذه الوظائف.

١- التخطيط كوظيفة إدارية:

١/١-مفهوم وظيفة التخطيط:

تعد عملية التخطيط الوظيفة الأولى الأساسية أو الركن الأول فى عملية الإدارة، حيث بها تبدأ العملية الإدارية وتقوم عليها، وتشتمل وظيفة التخطيط على ما يلى:

(١) تحديد وصياغة رسالة المنظمة التى وجدت من أجلها وغاياتها التى تركز عليها وتوجهاتها التى تسير عليها.

(٢) تحديد الأهداف متمثلة فى حجم وقيمة الإنتاج أو المبيعات أو الخدمات أو الإيرادات وغيرها،وتحديد أولوياتها وتوقيتها حسب تقدير إدارة المنظمة.

(٣) تحديد وسائل ومتطلبات تحقيق الأهداف من موارد وإمكانيات مادية وبشرية وفنية ومالية.

(٤) وضع سياسات وقواعد العمل التى يتم تحقيق الأهداف من خلالها سواء كانت تتعلق بأنواع ومستويات الأهداف، أو سياسات وقواعد الإنتاج أو التمويل أو التسويق والبيع أو الشراء أو الموارد البشرية، وغيرها من السياسات والقواعد التى تنظم العمل والعلاقات داخل المنظمة وخارجها.

(٥) وضع البرامج وتحديد الأساليب والأدوات اللازمة لتنفيذ الأعمال بما يحقق الأهداف، حيث توضح هذه البرامج المهام المطلوب تنفيذها وتوقيت القيام بها والمسئول عنها ونتائجها المستهدفة في صورة برامج زمنية متكاملة.

١/٢- جدوى وظيفة التخطيط؟

لماذا نقوم بالتخطيط؟

من خلال التخطيط يمكن تحقيق ما يلى:

(١) وضع الخطط ضروري من أجل توجيه جهود المنظمة بكاملها تجاه تحقيق الأهداف، وبدون عملية التخطيط يمكن أن يتجه كل فرد أو جزء أو قطاع أو إدارة أو قسم من المنظمة إلى التركيز على أهدافه الخاصة وحسب رؤيته والتى قد تكون فى اتجاه معاكس تماماً لمصالح وأهداف المنظمة ككل.

(٢) وجود خطط يؤدى إلى تحقيق التكامل والتنسيق بين كافة الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية فى المنظمة، وبدون عملية التخطيط، سوف تعمل كل إدارة أو كل قسم وفق رؤيته واجتهاده بصورة قد تؤدى إلى عديد من حالات التصادم والنزاع والصراع الذي يهدر الموارد دون تحقيق الأهداف.

(٣) على ضوء الخطط يتم تحديد الأنشطة والمهام اللازمة لإنجاز النتائج وتحقيق الأهداف، ودون عملية التخطيط يمكن أن تقوم المنظمة بأعمال

غير مطلوبة أو غير ضرورية أو القيام بها بإسلوب غير إقتصادى، وبدون عملية التخطيط يمكن أن تغفل المنظمة بعض الأنشطة أو المهام الضرورية التى بدونها يتعذر تحقيق الأهداف التى من أجلها وجدت المنظمة.

(٤) من خلال وضع الخطط يتم تحديد وتوصيف الإمكانيات والموارد اللازمة لتحقيق الأهداف، وبدون عملية التخطيط لن يكون معروفاً ما هى أنواع وكميات ومواصفات الموارد والإمكانيات المادية والفنية والبشرية والمالية اللازمة، ولن يكون معروفاً متى يتم توفيرها، ومن أين يتم توفيرها، وكيف يتم توفيرها، ودون عملية التخطيط قد تضطر المنظمة لتوفير هذه الإمكانيات والموارد بصفة عاجلة دائماً ومن ثم بتكلفة عالية وقد يكون بمواصفات متدنية أو غير مطابقة اضطرارا لتجنب مشاكل وأزمات أكبر نتيجة التأخير فى التنفيذ أو الإنجاز.

(٥) بناء على الخطط التى يتم إعتمادها يتم وضع الأسس والمعايير التى على أساسها يتم متابعة الأداء وتقييم النتائج وتصحيح المسارات بما يحقق الأهداف المخططة، وبدون عملية التخطيط يتعذر متابعة أداء الأفراد وتقييم كفاءتهم وإنتاجياتهم، وبدون عملية التخطيط يصعب الحكم على كفاءة استخدام الموارد والإمكانيات فى تحقيق الأهداف، ويصعب تقييم مستوى الاستخدام الاقتصادي والاستثماري لهذه الموارد والإمكانيات.

٢-التنظيم كوظيفة إدارية

١/٢-مفهوم وجوهر عملية التنظيم:

يتطلب تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها وضع الخطط التي تم اعتمادها موضع التنفيذ، ولكي يتحقق هذا التنفيذ لابد من اتخاذ الإجراءات التالية:

(١) ترجمة الخطط والبرامج إلى مهام تفصيلية مرتبطة بأزمنة محددة لتنفيذها.

(٢) تحديد الأنشطة والمهام والأعمال المطلوب القيام بها لكي يتم تنفيذ الخطط وتتحقق الأهداف.

(٣) تجميع وتقسيم هذه الأنشطة والمهام في وحدات تنظيمية وفي مستويات إدارية لتحديد إطار البناء التنظيمي الذي يتم العمل من خلاله.

(٤) تحديد الاختصاصات التي تقوم بها الوحدات التنظيمية بالمنظمة لتنفيذ هذه المهام التفصيلية.

(٥) ترجمة الاختصاصات التنظيمية إلى واجبات ومسئوليات وظيفية.

(٦) توزيع الواجبات والمسئوليات على مجموعات وفرق العمل وأعضاء المنظمة.

(٧) تحقيق التنسيق والتعاون بين الأفراد والجماعات والوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية داخل المنظمة.

(٨) تحديد خطط الاتصال الإداري لتبادل البيانات والمعلومات عن الأداء والنتائج.

وبالنظر إلى المهام المذكورة أعلاه يتضح جوهر عملية التنظيم، والتي من خلالها يتم تحديد المدخلات المادية والبشرية والمالية وتجميعها في وحدات تنظيمية في المنظمة، وتحديد العلاقات بينها لكي تعمل مع بعضها البعض في

صورة منظومة متكاملة لتحقيق أهداف المنظمة أو بصيغة أخرى مـــن خـلال التنظيم يتم تحديد من يعمل ماذا وكيف ومتى ومع من؟

٢/٢- جدوى عملية التنظيم:

ماذا يحدث فى حالة غياب وظيفة التنظيم أو عدم فعاليتها:

(١) غياب الربط بين الأهداف والخطط من جانب وما يتم تنفيذه مـــن أنشـطة ومهام وأعمال من جانب آخر وما يترتب عليه من إهدار للجهد والوقـــت والموارد.

(٢) عدم وضوح الأدوار والواجبات ومن ثم صعوبــــة تحديـد المسـئوليات والمحاسبة عليها.

(٣) ضعف العلاقات أو عدم جودتها بين الوحـــدات التنظيميــة والمسـتويات الإدارية ومن ثم زيادة احتمالات الصراع والنزاع وضعف فرص التعـاون لتحقيق الأهداف.

(٤) عدم وضوح السلطات والصلاحيات ومن ثم عدم وضوح مسئوليات اتخـاذ القرارات وتأخرها وصعوبة المحاسبة عليها.

(٥) ضعف قنوات الاتصال وبطء فى تداول البيانات والمعلومـــات ومـن ثـم صعوبة التنسيق بين أجزاء المنظمة.

٣- ماذا نقصد بالإشراف والتوجيه كوظيفة إدارية؟ وما هى جدواها؟

١/٣- مفهوم وجوهر وظيفة الإشراف والتوجيه:

تعد عملية الإشراف و التوجيه بمثابة المحرك الذى ينقل كلا من الخطط والتنظيم من حالة السكون إلى حالة الديناميكية والحركة، حيث تركــــز عمليــة الإشراف والتوجيه على إثارة أعضاء المنظمة وتحفيزهم لكى يتصرفــوا وفــق سلوكيات تحقق أهداف المنظمة ورسالتها.

ويتضمن ذلك من المدير الفعال أن يقوم بما يلى:

(١) التعرف على خصائص أعضاء المنظمة ودوافعهم واتجاهاتهم.

(٢) كفاءة اختيار وسائل الاتصالات الإدارية ذات التأثير الفعال على الأفراد.

(٣) كفاءة تطبيق الأنظمة والسياسات والقواعد واللوائح بما يحقق اليســر فــى العمل دون الإخلال بمتطلبات الضبط والرقابة.

(٤) التوظيف السليم للأوامر والتعليمات والقــرارات بمــا يحقــق الاســتجابة السريعة الفعالة لاحتياجات العمل.

(٥) الاستخدام الفعال لأساليب وأدوات التحفيز بما يعمق الاستعداد والرغبة لدى أعضاء المنظمة لتحسين الأداء ورفع مستوى الإنتاجية.

(٦) الاستخدام الحكيم لأنماط القيادة لكسب ثقة أعضاء المنظمة وتحقيق قبولــهم وتحمسهم لأهداف وخطط المنظمة.

٢/٣- ما هى جدوى وظيفة الإشراف والتوجيه؟

فى حالة غياب أو ضعف وظيفة الإشراف والتوجيه يحدث ما يلى:

(١) ضعف ثقة المرؤوسين فى رؤسائهم لغيــاب دورهــم التوجيــهى والتحفيزى.

(٢) ضعف الحافز لدى الأفراد لتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.

(٣) عدم كفاءة الأوامر والتعليمات التى تصدرها الإدارة أو عدم تحقيقها لأهدافها.

(٤) زيادة احتمالات تعارض المصالح والأهداف بين الأفراد وبعضهم البعض أو بينهم وبين المنظمة.

(٥) وجود فجوة بين المستويات الإدارية وغياب أو ضعف التنسيق والتعاون لتحقيق الأهداف.

٤- ماذا نقصد بالرقابة؟ وما هى جدواها كوظيفة إدارية؟

٤/١- مفهوم وجوهر وظيفة الرقابة:

يرى المؤلف أن الرقابة الخاطئة تنمى وتعمق مهارة الابتكار والإبداع لدى المنحرفين.. ويؤكد ذلك ما هو قائم فى الدول المتخلفة: حيث تتعدد أجهزة الرقابة وتتعدد إجراءات المتابعة والفحص والتفتيش.. وفى نفس الوقت يزداد الانحراف ويظهر منحرفون لديهم أعلى الدرجات من مهارات الابتكار والإبداع فى الانحراف.

ولذلك، فإن أهم المشكلات والصعوبات التى تواجه الدول أو المنظمات المتخلفة أو غير الكفء، ليس فى تطوير الأنظمة والسياسات والقواعد لتقليل فرص الإنحراف، ولكن المشكلة الحقيقية التى تواجه هذه الدول والمنظمات هى كيف تتعامل مع تلك الفئة التى أصبحت مهارات الابتكار والإبداع فى الانحراف أهم وأدق مهاراتها.

ومن المفاهيم الخاطئة لدى كثير من الممارسين والعاملين في المنظمات أن جوهر وظيفة الرقابة هو مراقبة عمل الأفراد لتحديد الثغرات والأخطاء وتحديد المسئولين عن ذلك وتوقيع الجزاء أو العقاب عليهم.

وتتطلب فعالية العملية الإدارية أن يمارس المدير وظيفة الرقابة على اعتبارها وظيفة مكملة ومدعمة لوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه، ويقتضى ذلك أن تكون وظيفة الرقابة عملية معاونة مساعدة للأفراد مدعمة لاتجاهاتهم وسلوكياتهم الإيجابية وناصحة مانعة حامية لهم من احتمالات الخطأ أو التقصير أو الانحراف.

ويقتضى ذلك أن تشتمل وظيفة الرقابة كعملية على ما يلي:

(١) وضع مستويات موضوعية طموحة للنتائج والأهداف يظهر فيها قدر معقول من التحدي.

(٢) إعداد أسس ومعايير وأدوات موضوعية لمتابعة وقياس الأداء.

(٣) إعداد أدوات سليمة لتحليل وتقييم الأداء بصورة موضوعية وبصفة متصلة مستمرة.

(٤) وضع أسس موضوعية لمقارنة الأداء والنتائج الفعلية بالأداء والنتائج المخططة و المستهدفة وذلك بصفة مستمرة ملازمة للأداء والعمل الفعلي.

(٥) بناء نظام معلومات فعال يكفل تزويد أفراد المنظمة بالمعلومات المرتدة عن مستوى أدائهم ونتائج عملية المتابعة والتقييم لهذا الأداء.

(٦) إنشاء نظام توجيه وتحفيز فعال يساهم فى تعميق استعداد الأفـــراد وتنمية قدراتهم فى دعم الأداء والسلوك الايجـــابى وتقويــم الأداء والسلوك السلبى.

وعادة ما يستدل على توفر العناصر الواردة أعلاه من عدمه على طبيعة إدراك أفراد المنظمة وموقفهم تجاه عملية الرقابة، حيـــث يتخـــذ هـــذا الإدراك والإتجاه أحد احتمالين:

- إدراك أن عملية الرقابة تفتيشية متصيدة للأخطـــــاء تـــهتم بتوقيـــع الجزاءات والعقوبات.
- إدراك أن عملية الرقابة توجيهية مدعمة مســـاندة تســـاعد الأفـــراد لتجنب الأخطاء ومعالجتها عند حدوثها وتجنب تكرارها.

٤/٢- ما هى جدوى وظيفة الرقابة؟

فى حالة غياب أو ضعف وظيفة الرقابة يحدث ما يلى:

(١) عدم وجود أسس موضوعية لقياس الكفاءة وتقييم الأداء والإنجازات.

(٢) صعوبة تحديد المسئوليات عن التقصير أو الانحراف أو ســـوء اســـتخدام الموارد والإمكانيات.

(٣) غياب أو ضعف الدافع لتطوير الأداء ورفع الكفاءة وتحسين الإنجازات.

(٤) صعوبة تحقيق العدالة والموضوعية فى تطبيق أســـس وقواعـــد التحفـــيز الإيجابي والسلبي.

(٥) عدم وجود أسس موضوعية لتخصيص الإمكانيات وتوجيه الجهد والوقت لتحقيق الأهداف.

رابعاً:- دور وأهمية المنظمات فى بيئة الأعمال المعاصرة:

نحن نعيش اليوم فى عصر المنظمات، حيث تسيطر المنظمات على حياة الأفراد اليومية، تلك المنظمات التى لا يمكن تصور نشأتها وبقائها ونموها دون إدارة ناجحة، ومن ثم يمكن القول أننا نعيش اليوم فى عالم أو عصر المنظمات أو الإدارة.

تخيل تلك المستلزمات والأدوات التى تستخدمها أو تتعامل معها منذ استيقاظك من النوم حتى تعود مرة أخرى إلى الفراش، ابتداءً من "المنبه" أو مكبر الصوت الذى يوقظك لصلاة الفجر أو الذهاب إلى عملك، مروراً بأدوات النظافة والتجمل التى تستخدمها استعداداً للخروج، والأطعمة والمشروبات التى تتناولها، والصحف والمجالات التى تقرأها، والقنوات والمحطات التى تشاهدها أو تسمعها، ووسائل الانتقال التى تستخدمها والطرق والممرات والانفاق والكبارى التى تمر عليها أو تستخدمها، والمدارس والجامعات والمحلات والمكاتب والمطاعم والكافيتريات والنوادى والمستشفيات التى تحصل منها على كافة أنواع الاحتياجات والخدمات، والأجهزة والمعدات التى تنتفع بها وتستخدمها، وإنتهاءً بالأسرة والمفروشات والأغطية التى تحتاج إليها عندما تخلد إلى النوم والراحة.. كل هذا من منتجات وخدمات هى نتاج شركات ومؤسسات مما يؤكد أن حياتك اليومية تعتمد بدرجة كلية على المنظمات التى تنشأ وتعمل

وتنمو وتتطور من خلال العملية الإدارية، ويظهر هذا أهمية الدور الذى تؤديه الإدارة فى حياة الأفراد وفى نمو المنظمات وفى تقدم الأمم.

وإذا كنت تستطيع أن تستغني عن المنظمات فى أى شأن من شئون حياتك فى الوقت المعاصر.. إذن يمكنك أن تستغني عن تفهم الإدارة وممارستها، بينما إذا اتضح أنه لا غنى لك عن التعامل مع المنظمات والتفاعل معها والتأثر بها فى كل شئونك... حين تستيقظ وبعد أن تنام... طوال حياتك منذ مولدك حتى وفاتك... إذا اتضح لك ذلك إذن لا مفر أن تتفهم الإدارة وتمارسها لكى تستفيد من حياتك وتستمتع بها. دعنا نتخيل دور المنظمات فى المواقف أو المراحل التالية على سبيل المثال:-

١- مرحلة الطفولة

يحتاج الإنسان فى هذه المرحلة لعديد من المنتجات والخدمات التى تقدمها المنظمات التالية:

(١) المستشفيات والعيادات لتلقى الخدمات الصحية والعلاجية.

(٢) المصانع والشركات لتلقى منتجات الألبان وغيرها من الأغذية والمأكولات.

(٣) الشركات والمنظمات لتلقى وسائل الألعاب والترفية والتسلية.

(٤) المؤسسات والهيئات لتلقى خدمات المعرفة والثقافة والتعلم.

(٥) المصانع والشركات لتلقى منتجات المنظفات والمطهرات.

٢- مرحلة الشباب

يحتاج الإنسان فى هذه المرحلة لعديد من المنتجات والخدمات التى تقدمها المنظمات التالية:

(١) الهيئات والمنظمات الرياضية والاجتماعية والترفيهية لتلقى خدمات تكوين وتنمية اللياقة الصحية والذهنية والنفسية.

(٢) المنظمات والمؤسسات التعليمية والثقافية لتلقى خدمات التعليم والثقافة.

(٣) الجمعيات والأحزاب السياسية والدينية لتلقى خدمات ممارسة الأنشطة السياسية وأداء العبادات.

(٤) المنظمات والهيئات الإنتاجية والمهنية للبحث عن فرص توظف أو ممارسة الأعمال.

(٥) الشركات والمنظمات التجارية للحصول على كافة المستلزمات المعيشية من مأكل وملبس ومسكن وتنقل وترفيه وغيرها.

٣- مرحلة الرجولة والشيخوخة

يحتاج الإنسان فى هذه المرحلة لعديد من المنتجات والخدمات التى تقدمها المنظمات التالية:

(١) المنظمات والهيئات التى تتيح فرص التوظف والترقى.

(٢) المؤسسات الصحية التى تتيح الخدمات الوقائية والعلاجية.

المنظمات والمؤسسات التى توفر فرص عمل أو ممارسة أنواع من المهن التى تناسب هذه المرحلة.

(٤) المنظمات والهيئات التى توفر متطلبات الترفيه والتسليه بالأسلوب المناسب لهذه المرحلة.

(٥) المنظمات والهيئات التى تقدم خدمات الإقامة أو الإعاشة لذوى الحاجات الخاصة فى هذه المرحلة.

خامساً:- أهم المشكلات الإدارية والأخطاء الرئيسية للمدير

تعد عملية استرجاع الممارسات الإدارية السابقة والحالية للمدير أحد أهم أساليب التعلم، ويستهدف هذا الجزء تناول أهم المشكلات الإدارية والأخطاء الرئيسية التى يقع فيها المدير مما ينتج عنه تقليل كفاءة العملية الإدارية فى المنظمة، ومن خلال تحليل هذه المشكلات والأخطاء يمكن الاستفادة منها لرفع كفاءة العملية الإدارية وتنمية مهارات المدير وقدراته فى مواجهة التحديدات المعاصرة.

١- المشكلات والأخطاء فى عملية التخطيط

(١) المغالاة فى تحديد الأهداف:

نلاحظ أن غالبية المديرين عادة ما يبالغون فى تحديد الأهداف المطلوب الوصول إليها فى الخطط بشكل لا يتناسب مع الإمكانيات المتاحة أو الممكن إتاحتها، دون الاستناد إلى الدراسات السليمة والتقديرات الدقيقة لما يمكن تحقيقه وما يزمع بالفعل تحقيقه، ويساعد على تدعيم هذا الاتجاه عدم الاستقرار فى الوظائف الإدارية أو القيادية بمعنى أن كبار المديرين يعلمون أن فترة

استمرارهم فى أماكنهم محدودة، وأنهم سيخرجون من العمل قبل أن يظهر عجزهم عن تحقيق تلك الأهداف غير الموضوعية.

(٢) عدم الاستمرارية:

تعد الاستمرارية فى الخطط، والاستمرارية فى النظام التخطيطي الأساس الأول لأى عملية تخطيطية فإننا نلاحظ انعدام تلك الاستمرارية إلى حد أن الكثير من الخطط تلغى أو تعدل بمجرد حدوث تغيير فى المسئولين الإداريين عنها أو تغيير فى القيادات، كما أنه ليس هناك نظام محدد مقدماً ومعروف لخطوات تجميع بيانات التخطيط وتصنيفها وتحليلها وإعداد الخطط ومراجعتها بشكل نظامي وإنما الأمر يرتبط إلى حد كبير جداً بالأشخاص، ويخضع لرؤية وربما أمزجة هؤلاء الأشخاص، ولإشباع الرغبة فى تعديل الخطط لمجرد التعديل مع تغيير القيادات والمسئولين.

(٣) الصورية والمظهرية:

يتعلق التخطيط بتصورات عن أعمال فى المستقبل عادة ما تكون غير ملموسة، ويسهل بالتالى إعطاء التقديرات غير الدقيقة أو غير المبنية على أساس سليم من قبل الأشخاص غير الأكفاء، طالما أن خطأ تلك التقديرات لا يظهر على الفور، وإنما يظهر فى المستقبل، ومن ثم نلاحظ الاستسلام للمظاهر البراقة أكثر من الجوهر والمضامين الحقيقية التى تسود كثيراً من الأعمال خصوصاً فى مجال التخطيط.

وغالبا ما يصاحب الميل للصورية والمظهرية اهتمام شديد بالشكليات والإجراءات وما إلى ذلك دون إدراك حقيقي لمضمون الخطط والبرامج.

(٤) نقص الدراسات والمعلومات:

حيث أن توافر المعلومات الكاملة أو المعرفة المطلقة أمر غير ممكن وبالتالي فمن المحتم الاستناد إلى الخبرة والتقدير الشخصي لتكملة النقص في المعلومات، فإن الضرب عرض الحائط بأهمية المعلومات من الأصل أو الاستناد الكامل للاجتهاد الشخصي أمران يمثلان خطورة هائلة على أية عملية تخطيطية.

ويزيد الأمر صعوبة أن جهات ومصادر المعلومات على عجزها وقصورها عادة ما تحيط نفسها بهالة من السرية والتكتم وتصبح كل المعلومات سرية، ويصبح الإطلاع على أى معلومات مثاراً للشبهات ويسيطر كهنوت تلك الأجهزة على القيادات السياسية فتقتل روح البحث والدراسة، ويصعب إجراء البحوث والدراسات من الأصل، كما قد لا يدرى أحد أولا يجرؤ أحد على التساؤل حول أساليب جمع البيانات ومدى دقتها.

(٥) غياب الموضوعية:

قد تتأثر القرارات التخطيطية أحياناً باعتبارات غير موضوعية، وربما بمكاسب وقتية أو مصالح شخصية، وعادة ما تقدم المصالح الخاصة على المصالح العامة، وبالتالي فإن البت فى الخطط أو تعديلها أو إلغاءها يمكن أن

يكون مترتبا على رؤية أو مصلحة شخصية، وربما يفسر هذا كـــثرة التغيـــير والتضارب فى الخطط والقرارات.

هذا بجانب سوء تحديد أولويات الأهداف، أو عدم الإلتزام بها عند صحة تحديدها، فكثيراً ما نجد إعطاء جهد ووقت وتكلفة أكبر لأهداف ثانوية أو لمجرد أنها تحقق غايات إعلامية دعائية.

(٦) اختلاط المفاهيم:

إن مشكلة اختلاط المفاهيم وعدم وضوحها تعد من أهم المشكلات التـــى تواجه المدير المعاصر والمنظمات المعاصرة حيث تستخدم الألفـــاظ الواحـــدة لتعنى مدلولات مختلفة، ويزداد الميل لإستخدام المصطلحات الضخمة أو الحديثة للإيحاء بضخامة العمل أو خبرة الأشخاص، وعادة ما نلاحظ أن ألفاظاً كالخطط والبرامج والإستراتيجيات والسياســات تســتخدم بإســراف شــديد مــن قبــل المتخصصين وغير المتخصصين فى حين نجد أن الواقع العملـــي يشـــير بـــأن الكثيرين لا يدركون حتى معاني الألفاظ أو الفروق بينها.

(٧) غياب التكامل:

نلاحظ فى معظم المنظمات أن التكامل الأفقى فيما بين وحدات التخطيط والإدارات الأخرى ضعيف للغاية، وغالبا مالا تظهر آثار ذلك إلا بعـــد تفـــاقم المشكلات بشكل يصعب معه حلها، ويجعل تنفيذ خطط المنظمة أمـــراً صعـــب المنال.

(٨) أداء الوحدات التخطيطية فى المنظمات:

وسواء تحدثنا عن المستوى الجزئى أو المستوى الكلى نلاحظ قصوراً شديداً فى كفاءة الأجهزة التخطيطية وفى ترتيباتها التنظيمية وكذلك فى مدى توافر الكفاءات والخبرات المدربة فى مجال التخطيط، ونجد إدارات التخطيط فى المنظمات فى بعض الأحيان مجرد أماكن "يركن" فيها الأشخاص غير المرغوبين، كما نجد أن دور إدارات التخطيط يكون غير واضح والتنسيق بينهما وبين الوحدات الأخرى فى المنظمة ضعيف بصورة واضحة.

٢- المشكلات والأخطاء فى عملية التنظيم

(١) عدم مراعاة الأسس المهنية والأصول العلمية فى إعداد الهياكل التنظيمية من حيث تقسيم العمل وإنشاء الوحدات التنظيمية وتحديد المستويات الإدارية. حيث يتم إنشاء وحدات أو مستويات دون مبرر واضح لخدمة أهداف العمل.

(٢) شيوع ظاهرة التضخم التنظيمي، حيث تتجه المنظمات إلى تضخيم التنظيم كعلامة على الإنجاز والنمو والتوسع وزيادة فرص التوظف أمام العمالة وكثرة الوظائف، دون مبرر حقيقي.

(٣) تكرار حالات ارتباط التنظيم بالأشخاص والافتقار إلى الموضوعية حيث أحيانا ما يعدل التنظيم لأغراض شخصية أو تتحدد الاختصاصات تبعا لاعتبارات شخصية وقد تضاف أو تعدل مجالات العمل وأساليبه للأشخاص ذوى السلطة فى اتخاذ القرار دون حاجة حقيقية فى العمل.

(٤) تعقد نظم العمل وتقادمها مما ينتج عنها من روتين طويل، وإجراءات مخلة ونماذج معيبة وتجهيزات مكانية غير ملائمة مما يترتب عليه مناخ عمل معقد لا يشجع على الابتكار.

(٥) وضوح الاهتمام بالشكل أكثر من المضمون فى إعداد الهياكل التنظيمية، حيث أحياناً ما تنشأ وحدات تنظيمية فقط كحلول شكلية دون مضامين حقيقية للوظائف والمهام، مما قد ينتج عنها صعوبات ومشكلات إضافية.

(٦) وضوح ظاهرة عدم الاستقرار فى الهياكل التنظيمية، حيث تلجأ المنظمة بصفة عامة إلى التغييرات التنظيمية كحلول لمشكلاتها مع أن تلك التغييرات قد تكون بعيدة تماما عن الحلول، بل قد ينتج عنها مشكلات جديدة.

(٧) غموض وتداخل فى العلاقات التنظيمية فيما بين الوحدات الإدارية وفيما بين التقسيمات التنظيمية مما ينتج عنه تنازع أحياناً وغياب المسئولية أحياناً أخرى.

٣- المشكلات والأخطاء فى السياسات والقواعد

(١) الافتقار للموضوعية والعلمية فى وضع السياسات والقواعد والنظرة الجزئية للمشكلات وغياب الرؤية الإستراتيجية الشاملة.

(٢) عدم مرونة السياسات والقواعد وضعف قدرتها لمواجهة المواقف أو المشكلات المتجددة فى عالم سريع التغيير يتطلب مرونة عالية فى السياسات والقواعد، فضلا عن نقص الشجاعة فى اعتماد السياسات

الحاسمة المطلوبة لحل المشكلات حلولا جذرية، بدلا من التعامل الظاهري أو المؤقت معها.

(٣) وضوح عدم استقرار السياسات الإدارية وارتباطها بالأشخاص، وتكرار حالات التغيير دون أن توجد مبررات ملحة لمثل هذا التغيير.

(٤) ضعف التنسيق فيما بين الخطط والسياسات والقواعد وبرامج العمل.

(٥) غموض معظم السياسات وافتقارها للوضوح مما يخلق صعوبات حقيقية فى الإنجاز، وسوء تفسير لها أحياناً.

(٦) ضعف أو افتقار المشاركة فى التخطيط من المستويات المنفذة، ومن ثم ضعف التحمس لها وانخفاض الدافع للإنجاز.

(٧) الطموح غير الواقعي فى صياغة الأهداف وما يترتب عليه من فشل فى تحقيقها.

(٨) تعدد حالات الاعتمادية والعشوائية فى اتخاذ القرارات وإصدار التعليمات والتقييم غير السليم للمواقف وللبدائل، وبالتالي عدم سلامة القرارات.

٤- المشكلات والأخطاء فى عملية الإشراف والتوجيه

(١) الافتقار إلى مقومات التنسيق والتعاون بين الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية.

(٢) غياب المنهج العلمى فى إتخاذ القرارات، والاعتماد على الرؤية الشخصية لمتخذ القرارات وربما التركيز على الصورية والمحاولة والخطأ.

(٣) غلبة الجانب الفنى على الجانب الإنسانى أو العكس فى اتخاذ القرارات وعدم تحقيق التوازن فى جوانب القرارات والتعليمات والأوامر الإدارية.

(٤) ضعف الإشراف والتوجيه الإدارى والفنى من القيادات والمديرين واقتصار الاهتمام بذلك فى حالة التكليفات الشخصية التى ترتبط بمنافع خاصة.

(٥) ممارسة أنماط إدارية وقيادية لا تناسب طبيعة النشاط وخصائص العنصر البشرى فى المنظمة بما يؤثر سلباً على دافع الإنجاز والانتماء والاستقرار الوظيفي لدى أعضاء المنظمة.

(٦) الافتقار إلى الأسس الموضوعية المنهجية المعلنة لاختيار القيادات وشغل الوظائف الإدارية والمراكز القيادية.

(٧) عدم وضوح قنوات الاتصال الإداري والتركيز على القنوات الرسمية الروتينية فى الأمور التى ترتبط بمصالح العمل، بينما يسمح بالاتصالات الشخصية غير الرسمية السريعة فى الموضوعات الخاصة والمصالح الشخصية.

(٨) عدم اكتمال أو عدم موضوعية أنظمة الحوافز سواء الإيجابية أو السلبية.

(٩) تكرار حالات الازدواج والتضارب بين القرارات والأوامر والتعليمات.

(١٠) غياب دور المديرين والقيادات فى تحسين أداء الأفراد وتنمية مهاراتهم ورفع كفاءتهم.

٥- المشكلات والأخطاء فى عملية المتابعة والرقابة

(١) عدم وجود أسس وقواعد مهنية محددة لقياس وتقييم الأداء وتحديد الانحرافات.

(٢) عدم وضع معايير أو مستويات قياسية يعتمد عليها لتقييم الإنجازات.

(٣) الافتقار إلى المتابعة والرقابة الذاتية والتركيز علـــى الجوانـــب الرســمية الإجرائية فى أعمال المتابعة وقياس الأداء.

(٤) المظهرية والشكلية فى إجراءات متابعة وقياس وتقييم الأداء.

(٥) التركيز على الجانب الإعلامي لعرض الإنجازات التى عادة مـــا تكــون وهمية أو صورية.

(٦) التركيز الجزئي فى أعمال المتابعة والرقابة وربمـــا الاهتمـــام بـــالجوانب الثانوية، وغياب الأنظمة المتكاملة المترابطة فى أعمال المتابعة والرقابة.

(٧) تعدد وازدواجية أعمال التفتيش والرقابة وتداخل الأدوار.

(٨) شيوع الاعتقاد بأن أهداف المتابعة والرقابة هى تصيد لاكتشاف الأخطـــاء والتشهير دون الالتزام بضوابط موضوعية فى ذلك.

(٩) غياب الربط بين المشاركة فى وضع الأهداف والخطط والعلانية والشفافية فى قياس الإنجازات وتقييم النتائج وتحليل الانحرافات.

(١٠) ضعف الثقة فى جدوى أعمال المتابعة والرقابة وشيوع الاعتقـــاد بـــأن الإجراءات التصحيحية ترتبط بالاعتبارات الشخصية غير الموضوعية.

سادساً:-عملية الإدارة كنظام

١- مفهوم العملية الإدارية كنظام

الإدارة هى العضو الديناميكي الذى يحرك ويدفع ويوجه النشاط الإنساني نحو أكفأ استخدام للموارد والتسهيلات من أجل تحقيق أهداف المنظمة. وتتضمن هذه المهمة الملقاة على عاتق الإدارة- عديدا من الأعباء والأعمال تبلـــغ فـــى تنوعها وتباينها درجة كبيرة من التعقيدوهذه المهمة تتركب من مـــهام عديـــدة

فرعية سمتها التنوع- التنوع فى طبيعتها وفى الأهداف المباشرة التى تسعى اليها، التنوع فى الأعباء التى تتضمنها، التنوع فى المهارات المطلوبة فى ذاتها وفى تخصصات العاملين على إنجازها، التنوع فى الوحدات التنظيمية المسئولة عنها والمخول لها سلطة الإشراف عليها، التنوع فى طبيعة المشكلات التى تواجه المدير فيها، التنوع فى الأدوات والأساليب المستخدمة فى حل هذه المشكلات، التنوع فى ميول الأفراد المتصلين بها، التنوع فى خطورتها وفى الآثار المترتبة عليها، التنوع بصفة عامة فى كل وجوه وجوانب تلك المهام.

ويزداد هذا التنوع بازدياد حجم أعمال المنظمة وحجم العاملين فيها، وكلما ازداد هذا التنوع كلما ازداد تعقد المشكلة الأساسية التى تواجه الإدارة بهذا الصدد، مشكلة التوفيق بين ضرورة التخصص وتقسيم العمل الذى يستدعيه الحجم المتزايد والتعقيد والتنوع فى المهام من جانب وبين الحاجة إلى الاحتفاظ بالتنظيم فى وحدة واحدة متماسكة تسير نحو هدف واحد وإن تنوعت الاختصاصات والمهام والأهداف المباشرة من جانب آخر، أى أن الحل لرفع مستوى الأداء فى الأجزاء توجب تجزئة العمل التنظيمي فى حين أن الحاجة لرفع مستوى الأداء فى تحقيق الهدف الكلى توجب توحيد العمل وتوحيد التنظيم. والتعارض بين الحاجتين تفرضه حقائق الحياة والتوفيق بينهما هو أكثر مهام الإدارة صعوبة وأهمية فى نفس الوقت.

٢- عملية الإدارة كنظام وطبيعة دور المدير

نحن فى حاجة إلى المدير الذى لا تشغله التفصيلات عن الاهتمام بالإجماليات ولا تعميه الجزئيات عن رؤية الكليات، فى نفس الوقت يهتم بدقائق

الأمور نفس اهتمامه بعموميتها، فالكل والجزء مرتبطان أحدهما بالآخر ارتباطا عضويا، ويؤدى قطع تلك الرابطة إلى تخبط الأجزاء وتنافرها، وتداعى الكل وانهياره، ولا ينحصر أثر انخفاض مستوى الأداء فى جزء من الأجزاء على ذلك الجزء فقط وإنما يمتد بالضرورة إلى الأجزاء ويتسع فى مداه ليشمل الكل.

وتمتد هذه النظرية النظمية أو مدخل النظم إلى كل جوانب العمل الإداري وإلى العملية الإدارية ككل إذ يمكن لنا أن نتصور أن العملية الإدارية ككل عبارة عن نظام واحد يتكون من نظم فرعية هى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة كما هو مبين فى شكل (١-٢) أدناه.

رقابة
تخطيط
توجيه
تنظيم

شكل (١-٢)

العملية الإدارية كنظام

ويتبين لنا فى هذا الشكل أن العملية الإدارية كل واحد مترابط الأجـــزاء والعلاقات المتبادلة بين أجزائه أمر حتمى فالمدير لا يقوم بعمله فى شكل حلقات متتابعة كل منها يؤدى بمعزل عن الأخرى وإنما يؤدى كل منها وفى ذهنه مدى تأثير ذلك الأداء على الحلقات الأخرى وتأثره بها. وهو بعد أن يضـــع الخطـــة المعينة لا ينتهى من التخطيط وإنما يعود فيخطط مرة أخرى ومرات على ضوء الأداء فى الخطوات الأخرى للعملية الإدارية. أى على ضوء المعلومات المرتدة من تلك الخطوات كما هو مبين بالأسهم المتقطعة ونفس الشيء يحدث عند القيام بأى من وظائف التنظيم والتوجيه والرقابة، فالعملية الإداريـــة عمليـــة متتابعـــة الأجزاء ولكنها أيضا متكررة الأداء، وهذا هو معنى أنها نظـــام وأنـــها نظـــام حركي على وجه الخصوص. والصفة الحركية للعملية الإدارية تنصرف أيضـــا إلى أن العمل الإداري له صفة الاستمرار أى أن عمل المدير لا ينتهى فكلمـــا حدثت تغيرات فى المحيط سواء داخل النظم الفرعية للإدارة والتنظيم أو خـــارج المنظمة فى النظام الاجتماعى أو النظام الاقتصادي... إلخ. كلما احتاج المديـــر إلى إعادة النظر فى قراراته لضمان استمرار التوازن بين الأنظمة الفرعية وبين النظام الكلى للمنظمة والأنظمة المحيطة به وما دامت التغـــيرات مســـتمرة لأن التغير هو سنة الحياة، فإن عمل المدير مستمر لا ينتهي.

٣- تقييم عملية الإدارة كنظام

على ضوء تطبيق مفهوم النظام على عملية الإدارة، فإن كفاءة العمليـــة الإدارية وفعاليتها تتوقف على كفاءة كل وظيفة من وظائف عملية الإدارة، وفيما يلى جدول (١-١) والذى يوضح مثالاً لأداه يمكن استخدامها للتعـــرف علـــى مستوى كفاءة عملية الإدارة كنظام والتي تستخدم فى نفس الوقت كمؤشر لكفـاءة المنظمة من الناحية الإدارية:

جدول رقم (١-١)
تقييم كفاءة وفعالية
علية الإدارة كنظام

مجالات القياس والتقييم	المؤشرات التفصيلية	مستوى التحقق: ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا
التخطيط	(١) وضوح رسالة المنظمة. (٢) وضوح التوجهات الاستراتيجية. (٣) تحديد دقيق للأهداف. (٤) القدرة على التكيف. (٥) الاستجابة الفعالة مع بيئة المنظمة. (٦) تهيئة البيئة الداخلية وتدعيم الرغبة والقدرة على الابتكار والإبداع. (٧) معايير للأداء والنتائج وأساليب وأدوات للقياس. (٨) اكتمال الخطط والبرامج الفعالة لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها. (٩) القدرة على حل المشكلات ومواجهة الأزمات.					
التنظيم	(١) هيكل تنظيمي ملائم. (٢) اختصاصات واضحة متكاملة. (٣) علاقات تنظيمية دقيقة. (٤) تكوين هيكل وظائف حقيقية تتفق والحاجة الفعلية للأعمال. (٥) نظم اتصالات فعالة تحقق انسياب فى المعلومات لخدمة أهداف المنظمة. (٦) التفاعل بين أفراد وعناصر المنظمة.					

الإشراف والتوجيه للموارد البشرية	(١) وضوح قبول الرسالة والأهداف من أفراد المنظمة. (٢) الالتزام الكامل بالأهداف والتحمس لها. (٣) تنمية الموارد البشرية. (٤) تحقيق وتعميق الانتماء والولاء للمنظمة. (٥) تحقيق أهداف الموارد البشرية. (٦) ارتفاع مستوى الروح المعنوية لدى الموارد البشرية. (٧) تطبيق نظم الحوافز الإيجابية والسلبية. (٨) تكوين مجموعات عمل متجانسة قوية. (٩) تحقيق مستوى صحي من التنافس والصراع.					
المتابعة والرقابة والتقييم	(١) مستويات إنجاز محددة. (٢) أسس ومعايير وأدوات للقياس. (٣) ضوابط وقواعد للتقييم. (٤) أسس وضوابط لتحليل الانحرافات. (٥) أنظمة وقواعد المحاسبة على النتائج. (٦) إنجاز النتائج المخططة. (٧) تحقيق مستوى الأداء المطلوب. (٨) تحقيق النمو المستهدف. (٩) تحقيق الأرباح المستهدفة. (١٠) ربط بين النتائج والحوافز.					

سابعا: - فعالية المدير

تهتم بعض نظريات القيادة بتقسيم القادة إلى مجموعات طبقا لمستوى فعاليتهم، إلا أننا نعتقد أن هناك صعوبات عملية فى تقسيم القادة إلى مجموعات معينة سواء كان عددهم قليلاً أو كثيراً.

ومن الأرجح أن فعالية المدير تعتمد على مهاراته السلوكية إلى حد كبير بالإضافة إلى المهارات الإدارية الأخرى، وطالما أن هناك استخداما جيداً للمهارات السلوكية والفنية فى مجال العمل الإداري، فإن درجة التأثير الشخصي للمدير لها دور كبير فى تحديد فعاليته، وحيث يختلف الأشخاص فى درجة تأثيرهم فى الآخرين، فلابد أن يكون هناك اختلافات فى مدى فعاليتهم كمديرين، لهذا يمكن القول أن فعالية المدير هى:

مستوى قدرة المدير على تهيئة مناخ عمل مناسب للعاملين معه وتحت إشرافه بما يمكنهم من الاستخدام الأفضل للموارد والإمكانيات بما يحقق الأهداف أو المخرجات المطلوبة فى ظل بيئة العمل التى تعمل فيها أو بصيغة أخرى:-

- **مستوى تحقيق المدير للمخرجات أو النتائج المطلوبة من منصبه باستخدامه المناسب لمهاراته السلوكية والفكرية والإدارية فى التأثير على والتفاعل مع آخرين بالتنظيم لإنجاز أهداف تنظيمية محددة فى مواقف معينة.**

ويعنى هذا أن فعالية المدير تتأثر بمجموعتين من المتغيرات، المجموعة الأولى هى المتغيرات الشخصية للمدير وتشمل طبيعة التكوين النفسي والاجتماعي وقدرته العملية وخبراته، أما المجموعة الثانية فهى متغيرات تتعلق

بطبيعة ومتطلبات العمل الإدارى فى الواقع العملى، ومحصلة التفاعل بين هاتين المجموعتين من المتغيرات تحدد فعالية المدير.

والسؤال الذى يطرح نفسه هنا:

ما هى أسس قياس فعالية المدير؟

على الرغم من أن نظريات القيادة الإدارية بها العديد من أوجه القصور والضعف وصعوبات التطبيق العلمى لها، إلا أنه من جانب آخر هناك بعض الجوانب فى بعض هذه النظريات يمكن استخدامها وتطويرها لتصلح للتطبيق العملي بسهولة، أو يمكن تطوير هذه الجوانب كأحد بنود القياس لمدى فعالية المدير.

نجد مثلا أن منهج الصفات الشخصية يهتم بجانب له أهمية كبيرة فى مدى فعالية المدير، وهو طبيعة التكوين النفسي والاجتماعي للمدير، وهو أمر له أهمية كبيرة فى مدى فعالية المدير خاصة فى مجال التفاعل مع جماعات العمل أو فى اتخاذ القرارات.

فى حين أن المنهج التفاعلى يهتم بطبيعة العلاقة بين نمط المدير والمرؤوسين والموقف عموما، وتهتم بعض نظريات هذا المنهج بدراسة العلاقة بين نمط المدير ومرؤوسيه وزملائه، وهى أيضا أمور لها أهميتها فى مدى فعالية المدير.

وهناك جوانب أخرى يمكن إضافتها وهى تتعلق بطبيعة العمل الإدارى ومتطلباته فى الواقع العملى:

- القدرة على تنمية الابتكار والتطوير لتخليق أفكار جديدة.
- المهارات السلوكية فى الاتصالات الإدارية.
- المهارات فى الحصول على المعلومات والاستفادة منها.
- المهارات السلوكية فى التفاعل مع التنظيمات غير الرسمية.
- المهارة فى التعامل مع المواقف و مواجهة المشكلات.
- المهارة فى تفويض السلطات وتدريب المرؤوسين عليها.
- المرونة فى تطبيق اللوائح والقوانين بما يخدم تحقيق الأهداف.
- كفاءة تحديد البدائل واتخاذ القرارات.

ونرى أن البنود الواردة أعلاه يجب أن تكون مكونات قياس فعالية المدير.

وفيما يلى توضيح موجز لبعض هذه المكونات الفرعية لقياس مدى فعالية المدير:

١- مدى كفاءة المدير فى تحديد البدائل وفعاليته فى اتخاذ القرارات.

تتدخل العوامل النفسية فى التأثير على سلوك الفرد فى تحديد وتقييم البدائل واتخاذ القرارات سواء كان ذلك شعوريا أو لاشعوريا كما أن عملية تحديد المشكلة واختيار البدائل تتأثر بالقوة الإدراكية والعوامل الشخصية لها تأثير على فعالية الفرد فى اتخاذ القرارات.

ويعنى هذا أن عملية اتخاذ القرارات ومواجهة المشكلات خاصة المشكلات غير المتوقعة، تتأثر بدرجة أو بأخرى بالتكوين النفسي أو الاجتماعى للفرد.

وفى هذا الصدد فإن قياس مدى فعالية المدير فى اتخاذ القرارات يمكن أن يشتمل على ما يلى:

١/١- أسلوب مواجهة المدير للمواقف والمشكلات غير المتوقعة

يتضمن ذلك معرفة ما إذا كان المدير يلجأ إلى الأسلوب العلمى فى حل المشكلات أم أنه يلجأ إلى الحدس والتخمين أو أنه يهرب من المشكلة ومواجهتها ويحاول إلقاء عبء مواجهتها وحلها على الغير، لهذا فإن كثيرا من المديرين يتجنب التعامل مع جوهر المشكلة، وقد لا يرجع ذلك إلى عدم المامهم بالأسلوب العلمى لحل المشكلات واتخاذ القرارات بل أنه غالبا ما يرجع إلى عوامل نفسية، سواء شعوري أو لاشعوري، وذلك أن هناك فجوة كبيرة بين ما يقوله المدير عن كيفية اتخاذ القرارات ومدى تطبيق الأسلوب العلمى فى هذا الصدد.

لهذا فإن قياس مدى فعالية المدير يتضمن التعرف على السلوك الفعلي للمدير فى مواجهة المشكلات واتخاذ القرارات ونظرا لأن طبيعة العمل الإداري فى الواقع العملي تتطلب المهارة فى مواجهة المشكلات، والتصرف السليم فى العديد من المواقف خاصة عند ظهور مشكلات غير متوقعة.

٢/١- المهارات الابتكارية والقدرة على إيجاد حلول بديلة للمشكلات.

تعتبر مهارات الإبداع والابتكار إحدى مؤشرات فعالية المدير، حيث يضطر المدير فى كثير من الأحيان إلى اتخاذ قرارات على ضوء قدر قليل من المعلومات، ويمكن استخدام بعض الأساليب التى تجعل المدير يكشف لاشعوريا

عن قدراته فى هذا المجال ويحاول استدعاء الكثير من الأفكار التى يعتقد أنـــها أحد الحلول الممكنة للموقف أو المشكلة التى يواجهها وهنا يتبين ما يلى:

- المدير سيكشف عن قدراته الفكرية فى إيجاد أكبر عدد ممكن من الحلــول للمشكلة.
- المدير سيعكس مشكلاته أو بعض تصرفاته التى يمكـن أن تكشـف عـن جوانب سلوكه النفسي والاجتماعي.

٣/١- اتخاذ قرارات المخاطرة

يتحدد نجاح المدير أيضا بقدرته على اتخاذ قرارات المخاطرة، وهـى لا تعكس فقط فعاليته وبعد نظره فى اتخاذ القرارات وإنما تعكس أيضـا جوانبـه النفسية، ويمكن قياس فعالية المدير فى هذا المجال من خلال إفتراض مواقـف معينة أو حالات معينة ومعرفة ردود أفعال المدير نحوها.

٢- مدى فعالية المدير فى تفويض السلطات والتدريب عليها.

يمكن القول أن عدم الرغبة فى تفويض السلطات أو القصور أو العجـز فى التفويض يعد من أهم أسباب فشل المديرين، وإن الذين يشغلون المنـاصب الإدارية العليا عن جدارة هم الذين يعرفون كيـف يفوضـون سـلطاتهم إلـى مرؤوسيهم ويعاونوهم لاستخدامها، حتى يتفرغوا للأعبـاء والمسئوليات ذات الأهمية والتى لا يستطيع غيرهم القيام بها.

٣- كفاءة المدير فى التعامل الفعال مع اللوائح والقوانين.

ثبت من الممارسات وموقف المنظمات بشأن تحقيق أهدافها أن التمسك الحرفي بنصوص اللوائح والميل إلى التعقيدات البيروقراطية تؤثر على القدرات الابتكارية والطموح والإنجاز لدى العاملين، وإن تشجيع العاملين على المبادأة وإعطائهم حرية التصرف واتخاذ القرارات- وفق ضوابط وأسس وحدود معينة - إنما هو استثمار تأتى نتيجته فيما بعد ويزيد من درجة التفاعل والتأثير بين المدير ومرؤوسيه للعمل كفريق لتحقيق أهداف المنظمة.

٤- فعالية المدير فى الاتصالات الإدارية.

تعتبر الاتصالات الإدارية جزء هام من عمل المدير، حيث ينفق ما بين ٥٠-٩٠% من وقته فى الاتصالات، والمدير محاط بشبكة معقدة من الاتصالات والتي تعمل كنظام تحصيل معلومات مصمم ذاتيا، ويحكم الاستفادة من نظام المعلومات هذا فعالية المدير فى اتصالاته الإدارية مع زملائه وأيضا رؤسائه.

٥- فعالية المدير فى علاقاته غير الرسمية بأعضاء المنظمة.

تزايدت أهمية العلاقات غير الرسمية فى المنظمات المعاصرة مع تزايد دور العلاقات الإنسانية فيها وتتمثل أهمية العلاقات غير الرسمية للمدير فى أن الإنجاز الشخصي يعتمد على مدخلات من أناس آخرون سواء زملاء أو رؤساء، وهذا يتطلب أن يكون المدير فعالا فى علاقته الشخصية بهم، حيث يمكنهم مساعدته وتقديم النصح له، وفى نفس الوقت فإن ذلك قد يجعله أكثر استعدادا

للتعامل مع التنظيمات غير الرسمية حيث المصالح المشتركة والمتبادلة، وهو أمر واقع فى كثير من المنظمات بالرغم من مساوئه أو مخاطره بدرجة أو بأخرى، إلا أنه من جانب آخر فإن تمركز المدير حول ذاته وسلوكه يعد سلوكاً انطوائيا قد يجعله أقل تفاعلا وأقل قوة ونفوذا فى تعامله مع فريق العمل الإداري بجانبيه الرسمي وغير الرسمي.

وخلاصة القول:- أن المدير المعاصر لم تعد محددات فعاليته تقتصر على الجوانب الرسمية فى عملية الإدارة، ولا على مجرد تحقيق الأهداف المالية أو المادية للمنظمة، وإنما تقتصر فعالية المدير على عديد من الجوانب السلوكية التى تدفع الأفراد للإبداع والابتكار لتطوير الأداء وتعمق انتمائهم للمنظمة.

ثامناً- المنهج العلمى فى إدارة المواقف واتخاذ القرارات وحل المشكلات.

١- دور المنهج العلمى فى فعالية المدير:

(١) من النادر أن يحقق أى فرد أهدافه أو ينجز أعماله دون أن يواجه عقبة تتمثل فى موقف غامض أو شئ مبهم أو قيد مادي أو نقدي أو معنوي تعيق تحقيق الأهداف أو تؤخرها أو تقلل من كفاءة تحقيقها، الا أن تأثير هذه العقبات أو العوائق على إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف يتوقف بدرجة أساسية على مهارات الفرد وقدراته فى التعامل مع هذه العقبات أو

العوائق، وتسمى هذه العملية مهارة إدارة المواقف واتخاذ القرارات وحل المشكلات.

(٢) وتؤدى عملية إدارة المواقف واتخاذ القرارات وحل المشكلات دوراً كبيراً فى حياة الأفراد والمنظمات والدول، وكلما توافرت مهارات إدارة المواقف واتخاذ القرارات وحل المشكلات كلما استطاع الفرد أو المنظمة أو المجتمع أن يحقق نتائج أفضل ويرجع ذلك إلى أسباب عديدة لعل أهمها الاستعداد والقدرة على توظيف المهارات بصورة جيدة للتفاعل مع التغيرات السريعة العميقة التى تزيد من ظاهرة عدم التأكد فى بيئة العمل وتتطلب كفاءة للتكيف معها واتخاذ قرارات بشأنها.

(٣) ويمكن القول أن الأفراد المتميزين والمنظمات المتميزة والمجتمعات المتميزة أو المتقدمة هم الذين يتمتعون بمهارات وقدرات متميزة يستطيعون من خلالها توظيف ما لديهم من معلومات واستخدام ما يمكنهم توفيره من إمكانيات فى إدارة المواقف وصناعة الأحداث واتخاذ القرارات التى تساهم فى إدارة المواقف وصناعة الأحداث وإتخاذ القرارات التى تساهم فى حل مشاكلهم. ويفترض أن كل شخص لدية رغبة فطرية و غريزية لحل مشاكله والتخلص من العوائق التى تمنعه من تحقيق أهدافه... وهذا قاسم مشترك بين جميع الأفراد على اختلافِ ألوانهم وجنسياتهم ومعتقداتهم، إلا أن الاختلاف الجوهري بين الأفراد هو الاستعداد والقدرة للتعلم من الخبرات وتحليل المواقف والاستفادة من الأحداث ودراسة بدائل التعامل معها ثم تقييم توابع القرارات التى تم اتخاذها بشأنها....

(٤) ومن الأمور التى تحول بين الأفراد وبين تعلمهم مهارات إدارة المواقف واتخاذ القرارات وحل المشكلات هو تجنبهم أو استحيائهم اتباع أو استخدام مداخل أو مناهج أو أساليب غير تقليدية أو غير مألوفة لمواجهة العقبات أو المشكلات، وميلهم إلى استخدام الأدوات التقليدية المألوفة والثقة بها والارتكان عليها...... وهذا ما يميز بين الأفراد المتميزين والأفراد التقليديين في مواجهة المواقف والأحداث وتذليل الصعوبات والقيود وحل المشكلات وإدارة الأزمات.

(٥) نقول مرة أخرى، أن مواجهة المشكلات والرغبة فى حلها تمثل ميكانيزم طبيعي لدى الأفراد لممارسة حياتهم ولتوفير مقومات بقائهم واستمرارهم... ومن ثم فإن كل فرد يمارس بصورة تلقائية ميكانيزم تلقائي يشتمل على فلسفة أو أسلوب معين فى التفكير والتصرف لحل مشكلاته... وكل منا ولو بغير وعى أو إدراك يمارس طريقة معينة للتفكير والتصرف فى حل مشكلاته... إلا أن مواجهة المشكلات من خلال هذا النمط غير الواع يقلل من كفاءتنا فى استغلال ما لدينا من موارد ومعلومات وإمكانيات ومهارات وقدرات لحل مشاكلنا بصورة أفضل... ويظهر هذا أهمية وجدوى تعلم المنهج العلمى للتعامل مع المواقف وصناعة الأحداث وحل المشكلات بأكثر كفاءة وفعالية.

٢- ما هى المنافع أو المكاسب من تعلم المنهج العلمى فى إدارة المواقف واتخاذ القرارات وحل المشكلات؟

من خلال تعلم وممارسة المنهج العلمي في إدارة المواقف واتخاذ القرارات تكتسب مهارات أساسية وتنمي قدراتك لتكون أكثر كفاءة وفعالية في حل المشكلات وتحقق عديد من المنافع والمكاسب منها ما يلي:

(١) التوازن النفسي عند مواجهة الصعوبات أو القيود أو المشكلات أو الأزمات، وعدم الانهزام أو فقدان التوازن أمام مسببات القلق والتوتر المصاحبة لتلك الصعوبات أو المشكلات أو الأزمات.

(٢) تحقيق مستوى رضا أعلى عن منهجك فى التفكير وأسلوبك فى التصرف وما تحققه من إنجازات.

(٣) إحساس بقدرة أكبر من التحكم والسيطرة على عناصر حياتك ووظيفتك، ومن ثم تعميق مستوى الثقة لديك فى قدرتك على التأثير في الأحداث وتوجيهها إلى المسارات التى تخدم أهدافك.

(٤) إحساسك بقدر كبير من الاستمتاع والراحة الذهنية والنفسية وأنت تتعامل مع المواقف الصعبة أو القيود أو الضغوط أو الأزمات، ويعد هذا شرطا أساسيا لكي تتمكن من توظيف قدراتك الذهنية للتعامل الفعال مع المشكلات.

(٥) ترتفع قدراتك فى توظيف الوقت واستثماره بصورة أفضل للتعامل مع المشكلات، حيث تستطيع من خلال المنهج العلمي رصد الظواهر والمؤشرات فى وقت مبكر، وتوفير البيانات والمعلومات فى وقت مناسب، والتفكير فى الحلول ودراستها والمفاضلة بينها فى وقت مناسب واتخاذ القرار فى وقت مناسب، وتوفير متطلبات تنفيذ القرار بكفاءة وفعالية في

وقت مناسب... والتغلب على العوائق أو الموانع أو القيود فى وقت مبكر كل ذلك يساعدك ليس فقط في استثمار وقتك ولكن بالاستمتاع بوقتك بل والاستمتاع بعمرك.

(٦) تصبح أكثر نضجاً فى تفكيرك وتصرفك حيث تجد نفسك تفكر بمنطق وتتصرف بترتيب وحسب أولويات محسوبة وبخطوات مدروسة.

(٧) تواصل نجاحك فى توفير الجهد والتكلفة مع كل مواجهة لمشكلة جديدة وذلك من خلال منحنى التعلم حيث يفترض أن يقل ما تبذله من جهد وما تتطلبه من وقت وما تحتاج إليه من إمكانيات لمعالجة المشكلات.

(٨) تنمية مهاراتك فى التعامل مع مصادر ضغوط العمل وتجنب أسباب الصراع أو النزاع الذى يمكن أن يحدث عند معالجة المشكلات حيث يمكنك من خلال المنهج العلمى أن تخلق العلاقات وتجرى الاتصالات التى تساهم فى فعالية المشكلات بكفاءة وفعالية.

(٩) من خلال المنهج العلمى فى إدارة المواقف واتخاذ القرارات وحل المشكلات تستطيع أن تكون رؤية واضحة عن نقاط القوة وكيف تستفيد منها وعن الفرص وكيف تستثمرها، وعن نقاط الضعف وكيف تعالجها وعن القيود والتهديدات وكيف تستعد لها وتتعامل معها... كل ذلك يرفع كفاءتك فى تقييم البدائل والمفاضلة بينها.

(١٠) تراكم الخبرات من الممارسات العملية للمنهج العلمى فى إدارة المواقف واتخاذ القرارات وحل المشكلات يتوفر لديك رصيد من المعرفة يمكنك الاستفادة منه فى تحسين كفاءتك وتقليل احتمالات الخطأ فى التعامل مع المشكلات أو الأزمات المحتملة.

وإذا كان تعلم المنهجية العلمية للتعامل مع المواقف والأحداث ولاتخاذ القرارات ولحل المشكلات يمثل قضية هامة لكل فرد... فإن الأمر يكون أكثر أهمية... بل ويعد أمراً جوهرياً للمشتغلين بالإدارة والممارسين لعملية التخطيط سواء على مستوى المنظمات والمؤسسات أو على مستوى الحكومات.

٣- ماذا نقصد بكلمة مشكلة؟

٣/١- المشكلة العملية والمشكلة الافتراضية أو العلمية:

عندما يبلغك أحد معارفك أو أقاربك أو زملائك أو مرءوسيك أو رؤسائك فى العمل أنه يواجه مشكلة... ماذا يدور فى ذهنك عند تلقى هذه الكلمة "مشكلة".

من المتعارف عليه، أو من الشائع والمألوف، أن يتبادر فى الذهن أن الشخص يواجه موقف صعب أو معقد أو أزمة أو نتيجة غير سارة تتعارض مع ما كان متوقعا أو ما كان يخطط له ويتمناه... ومن أمثلة ذلك ما يلى:

أ- فى الحياة الخاصة أو العامة

(١) أزمة سيولة فى وقت تحتاج فيه إلى أموال لمواجهة متطلبات التجهيز للمدارس والجامعات.

(٢) عدم قدرتك لتلبية مطلب لشخص عزيز عليك وأمنيتك أن تلبى له حاجته.

(٣) عدم رغبة الابن فى الالتحاق بإحدى كليات القمة التى جاءت له من خلال مكتب التنسيق.

(٤) صعوبة حجز مقعد على أول رحلة جوية إلى بلد يتطلب الأمر أن تتواجد فيه فى أقل وقت تجنبا لنتائج خطيرة فى حالة تأخرك.

(٥) ضياع أحد المستندات أو الوثائق التى تدعم موقفك فى قضية نزاعية مع أحد الأطراف.

ب- فى الحياة العملية أو المهنية

(١) وجود منافسة غير موضوعية بينك وبين آخرين لشغل وظيفة قيادية.

(٢) تزايد الضغوط من مصادر مختلفة لاتخاذ قرار فى غير صالح المنظمة.

(٣) تأخر أو عدم وفاء أحد مصادر التوريد بالتزاماته الواردة فى عقد التوريد مما يعرض الأعمال للتوقف ومواجهة أزمات مع العملاء.

(٤) عدم كفاية السيولة المتاحة أو المتوقع توفيرها لتنفيذ برامج التنفيذ أو الإنتاج.

(٥) عدم توفر قطع الغيار اللازمة لأعمال الصيانة الوقائية والإصلاح الدوري للأجهزة والمعدات.

(٦) انخفاض الحالة المعنوية للعاملين وتزايد الحوادث والإصابات واستمرارية انخفاض الإنتاجية، وعدم الاستجابة للاحتياجات الطارئة فى العمل.

(٧) تكرار حالات الصدام والنزاع مع أحد أعضاء الإدارة العليا فى الاجتماعات الأخيرة للجنة المديرين وخاصة عند التعرض لمستوى الأداء وكفاءة الإنجاز.

(٨)توتر العلاقة مع إحدى الجهات الخارجية ذات العلاقة بالمنظمة وارتباط ذلك بتأخر وتعطيل إنهاء أعمال المنظمة لدى هذه الجهة.

(٩)دخول منافس جديد فى مجال أعمال المؤسسة وإتباع أساليب تنافسية غير متعارف عليها يمكن أن تهدد كيان المؤسسة.

(١٠) استمرارية تناقص إيرادات ومتحصلات المؤسسة من المبيعات فى إحدى القطاعات السوقية التى تتعامل معها المؤسسة.

يتلاحظ لك من الأمثلة السابقة أن بينها جميعا صفة مشتركة... ألا وهى إنها تمثل موقف عملي فعلى قائم يواجه الفرد أو المؤسسة يرتبط بحالة من عدم الرضا أو عدم السعادة أو التخوف من حدوثه واستمراره وكذلك التخوف من عواقبه والتى يبدوا أنها غير واضحة وغير مؤكدة... هذا ما نطلق عليه بالمشكلة "العملية" أو المشكلة "الواقعية"... أو المشكلة "القائمة".

٢/٣- المشكلات الافتراضية أو البحثية أو العلمية:

هناك نوع آخر من المشكلات لا تقل أهمية... بل يمكن أن تكون أكثر ضرورة لرفع كفاءة الفرد أو المدير فى اتخاذ القرارات وحل المشكلات... وهى ما يطلق عليها المشكلات "العلمية" أو "البحثية" أو "الافتراضية"... وهى تندرج عادة تحت التساؤل: ماذا لو...؟ ومن أمثلة ذلك ما يلي:

أ- على المستوى الخاص أو العام:

(١) ماذا لو طلب منى شخص عزيز على خدمة تخرج عن حدود إمكانياتي وأنا أتمنى مساعدته؟

(٢) ماذا لو لم تفي قدراتي المالية على توفير متطلبات مدارس وكليات الأبناء؟
(٣) ماذا لو لم أجد مقعدا على رحلة جوية خلال اليومين التاليين؟
(٤) ماذا لو لم أستطع إقناع الابن بالاستمرار فى الكلية التى تم ترشيحه لها؟
(٥) ماذا لو لم أجد هذا المستند الهام لحسم تلك القضية النزاعية؟

ب- على المستوى المهني أو الوظيفي:

(١) ماذا لو لم نتمكن من تحسين المبيعات والإيرادات لتوفير السيولة اللازمة لتنفيذ الأعمال؟
(٢) ماذا لو لم نستطيع تحسين مستوى جودة المنتج والخدمة وتخفيض الأسعار لمواجهة المنافسة الشرسة فى مجال أعمال المؤسسة؟
(٣) ماذا لو لم تهتم القيادة العليا ومتخذ القرار بالأسس الموضوعية واعتبار الجدارة عند المفاضلة بين المرشحين لشغل المنصب القيادي؟
(٤) ماذا لو لم أستجيب لتلك الضغوط غير الموضوعية للتراجع عن عدم تنفيذ قرار المنظمة بشأن إحدى الجهات التى لم تلتزم بما ورد بالعقد المبرم معها؟
(٥) ماذا لو لم يتم تطوير نظم تقييم الأداء والتحفيز الحالية فى المؤسسة؟

يتلاحظ للقارئ من هذه الأمثلة أنها تمثل حالات افتراضية لاحتمالات يمكن حدوثها فى الأجل القريب أو البعيد وما لم يتم التفكير فيها حاليا والاستعداد لها وتحضير بدائل التعامل معها، فإنه من المفترض أن يترتب عليها نواتج سلبية ضارة يجب تجنبها... ولذلك يطلق عليها بالمشكلات "الافتراضية" التى ينبغى افتراض حدوثها ومن ثم دراستها وتحليلها واتخاذ قرار بشأنها.

وأردنا بهذا التوضيح أن نؤكد أن المنهج العلمى فى علاج المشكلات لا يقتصر دوره على مجرد تطبيقه عند المواجهة الفعلية لمشكلة قائمة أو حدثت بالفعل... وإنما يمتد دور تطبيق المنهج العلمى، ويكون أكثر فائدة ونفعا، إذا ما تم تطبيقه على المشكلات "الافتراضية" قبل وقوعها فى عالم الواقع...

٤- أهمية المنهج العلمى فى المشكلات الافتراضية:

دعنا نعرض التساؤل التالي:

ماذا يحدث لو اقتصر تطبيق المنهج العلمى على المشكلات العملية "الواقعية" القائمة" دون المشكلات "الافتراضية"؟

يمكنك من خلال تدبر بعض الشواهد العملية، سواء على مستوى الأفراد، أو المؤسسات، أو الحكومات، أن تستدل على أن تطبيق منهج التفكير العلمى على المشكلات العملية فقط دون المشكلات الافتراضية ينتج عنه ما يلى:

(١) ارتفاع مستوى ضغوط العمل أو الموقف أو الأطراف ذوى العلاقة على متخذ القرار.

(٢) ضيق الوقت أمام متخذ القرار لتحديد البدائل ودراستها والمفاضلة بينها

(٣) وضع متخذ القرار فى حالة من التوتر والقلق النفسي وعدم الصفاء الذهني مما يؤثر على كفاءته فى تحليل الموقف وتحديد الأسلوب المناسب للمعالجة، وعادة ما يرتبط بذلك حالة من عدم وضوح الرؤية وضعف القدرة على معرفة الأمور على حقيقتها

(٤) زيادة احتمال تعرض الفرد أو المؤسسة أو الحكومة لأزمات عند سـرعة تتابع الأحداث وصعوبة ملاحقتها وعلاجها.

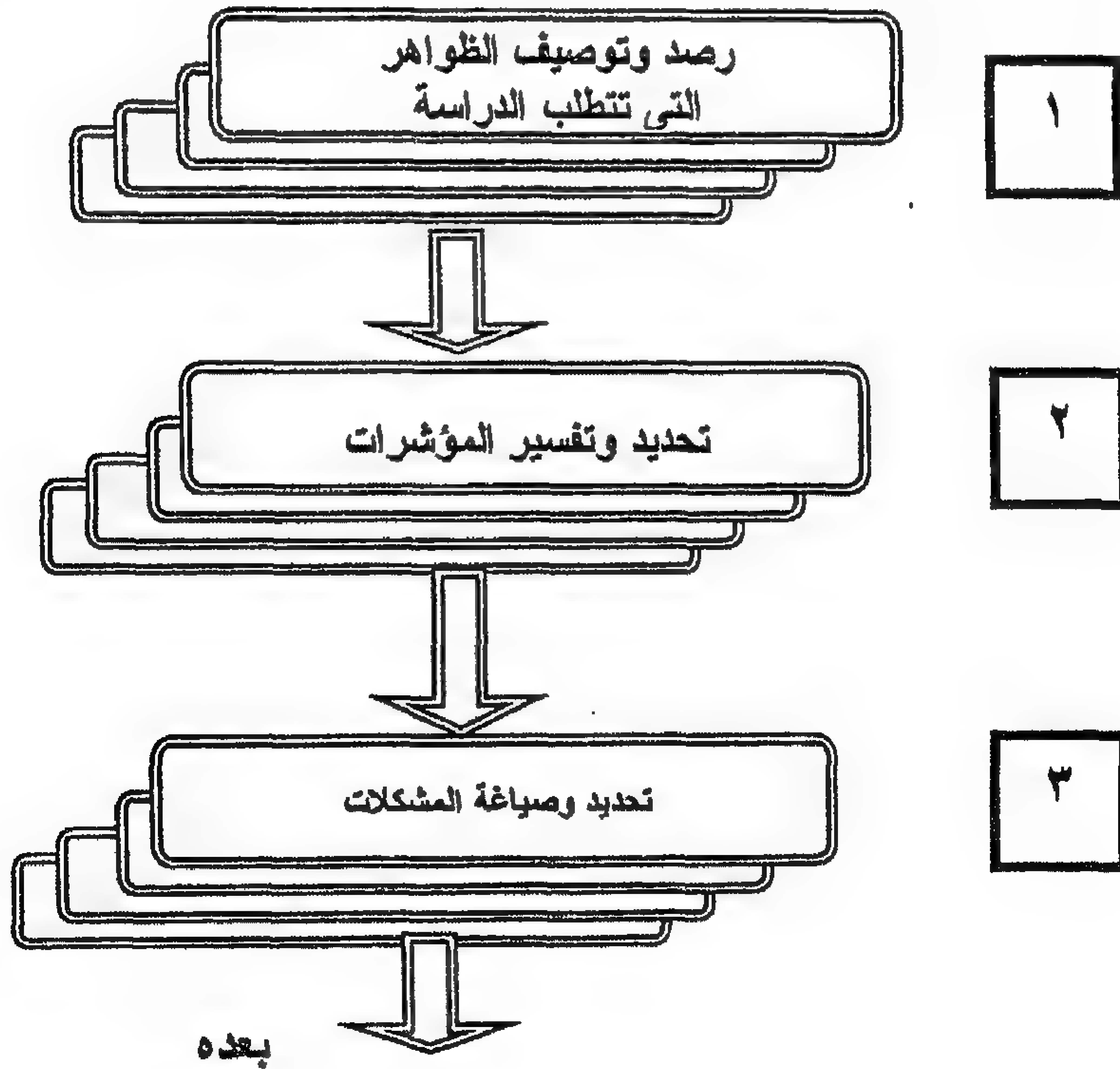
(٥) تزايد احتمالات الاضطرار لقبول مزيد من الجهد والوقت والإنفاق وفـى نفس الوقت تزايد الاستعداد أو الاضطرار لقبول إنجازات ونتائج ومنـافع أقل، ولا تتفق مع مقدار ما يخصص من جهد ووقت وأموال.

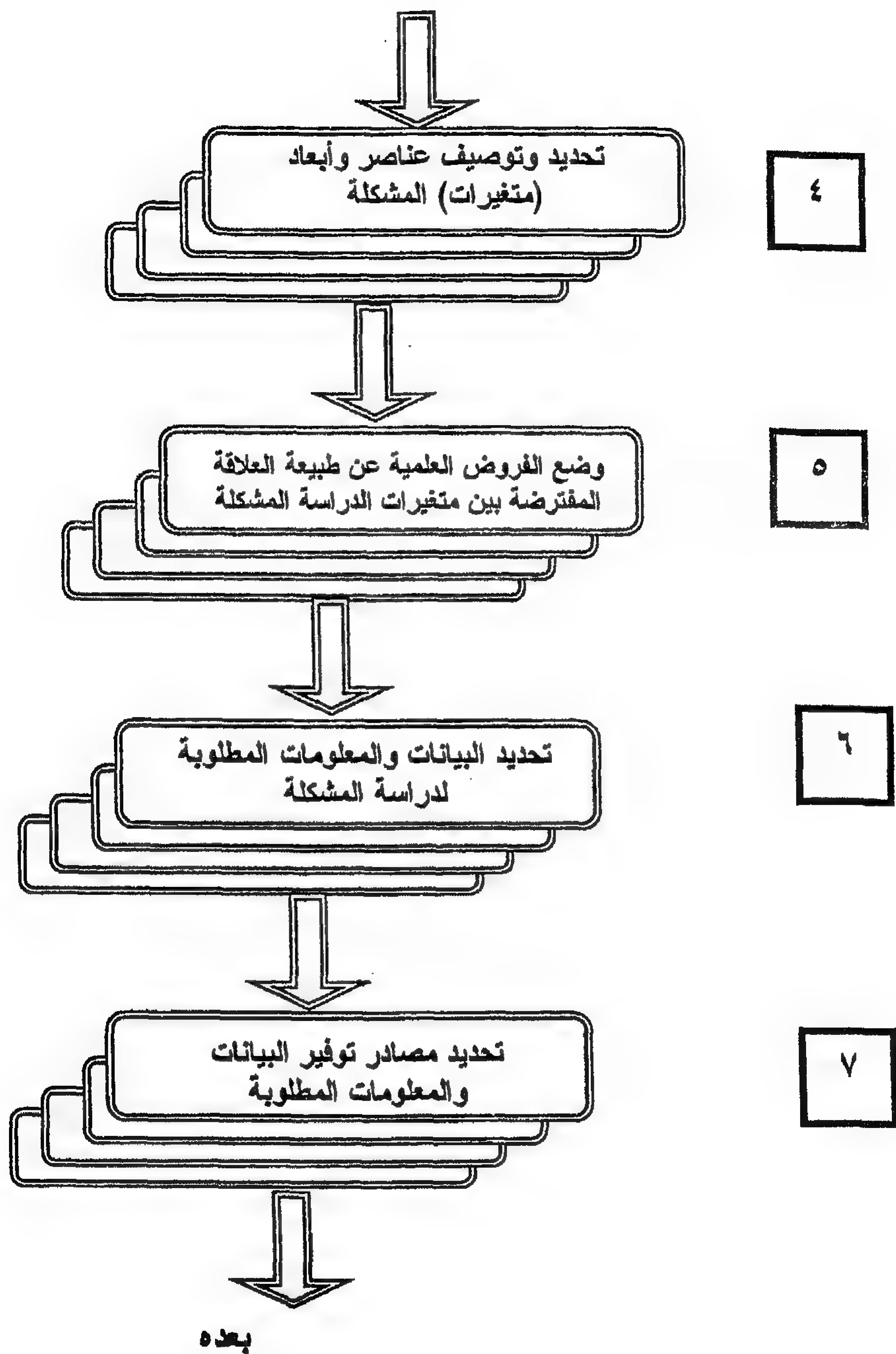
٥- الإطار العام لتطبيق المنهج العلمى:

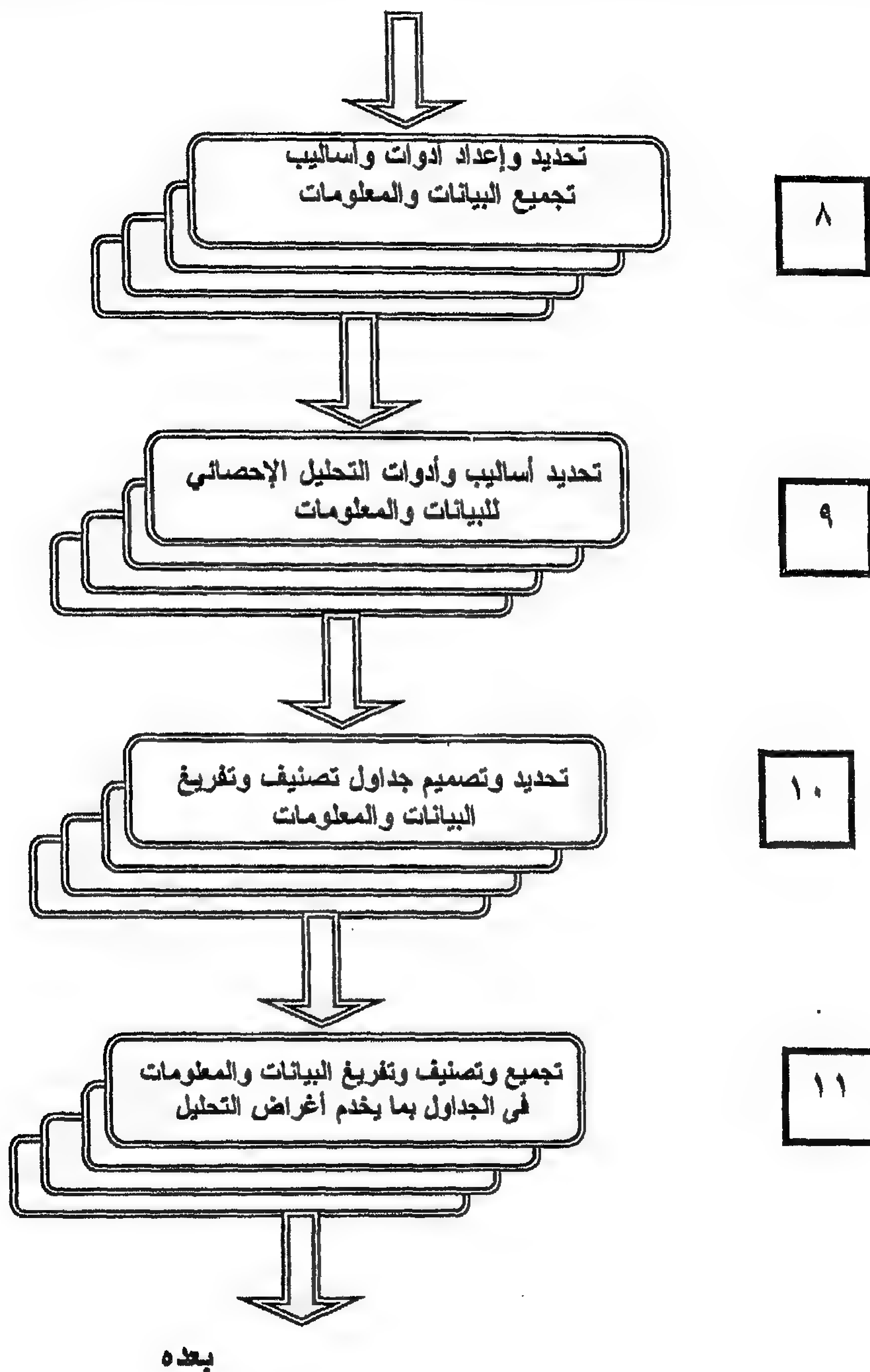
٥/١- المنهج العلمى لدراسة المشكلات واتخاذ القرارات.

شكل رقم (١-٣)

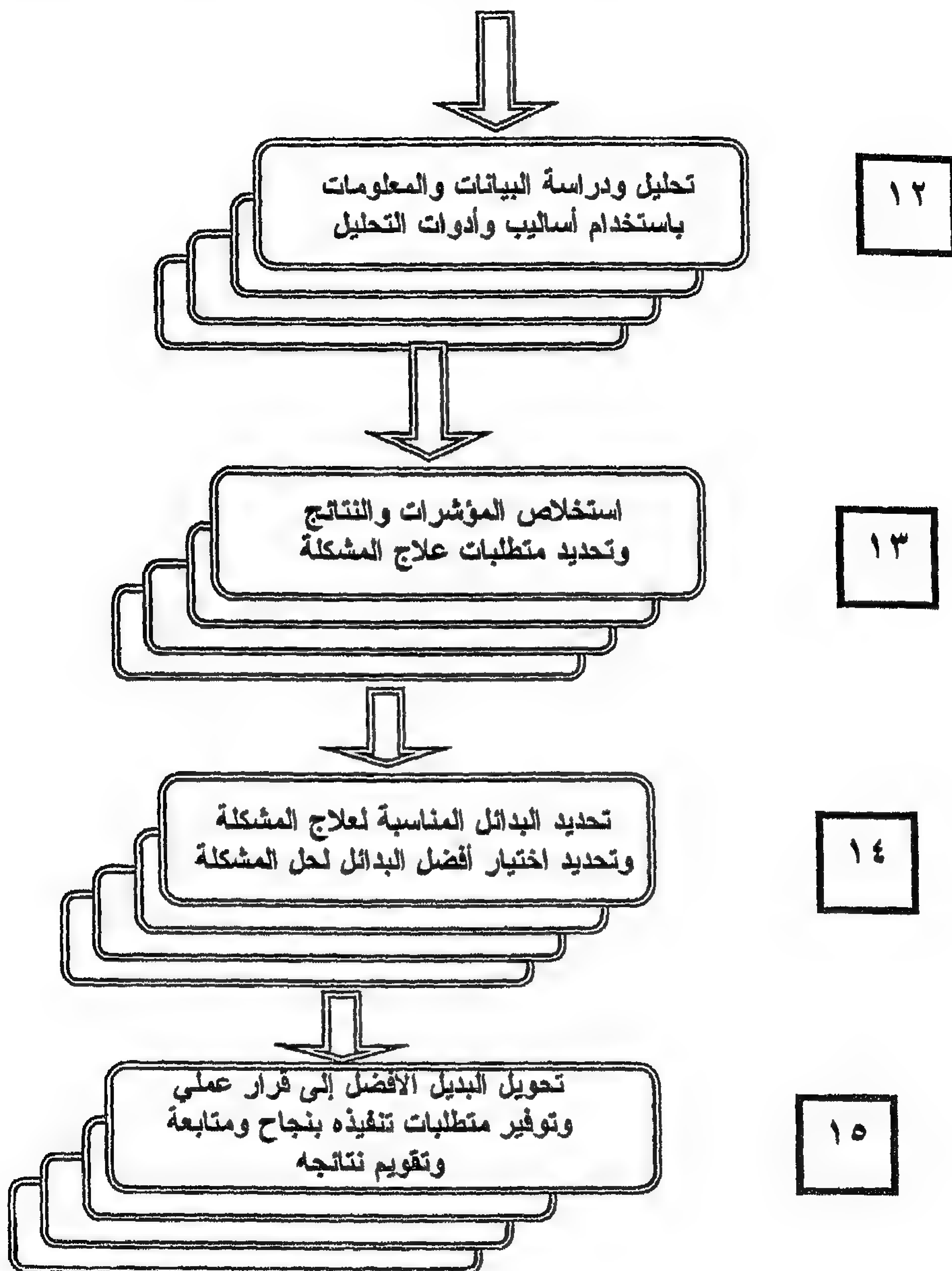
الإطار العام للمنهج العلمي في دراسة المشكلات واتخاذ القرارات




تحديد وتوصيف عناصر وأبعاد (متغيرات) المشكلة
٤
وضع الفروض العلمية عن طبيعة العلاقة المقترضة بين متغيرات الدراسة المشكلة
٥
تحديد البيانات والمعلومات المطلوبة لدراسة المشكلة
٦
تحديد مصادر توفير البيانات والمعلومات المطلوبة
٧
بعده

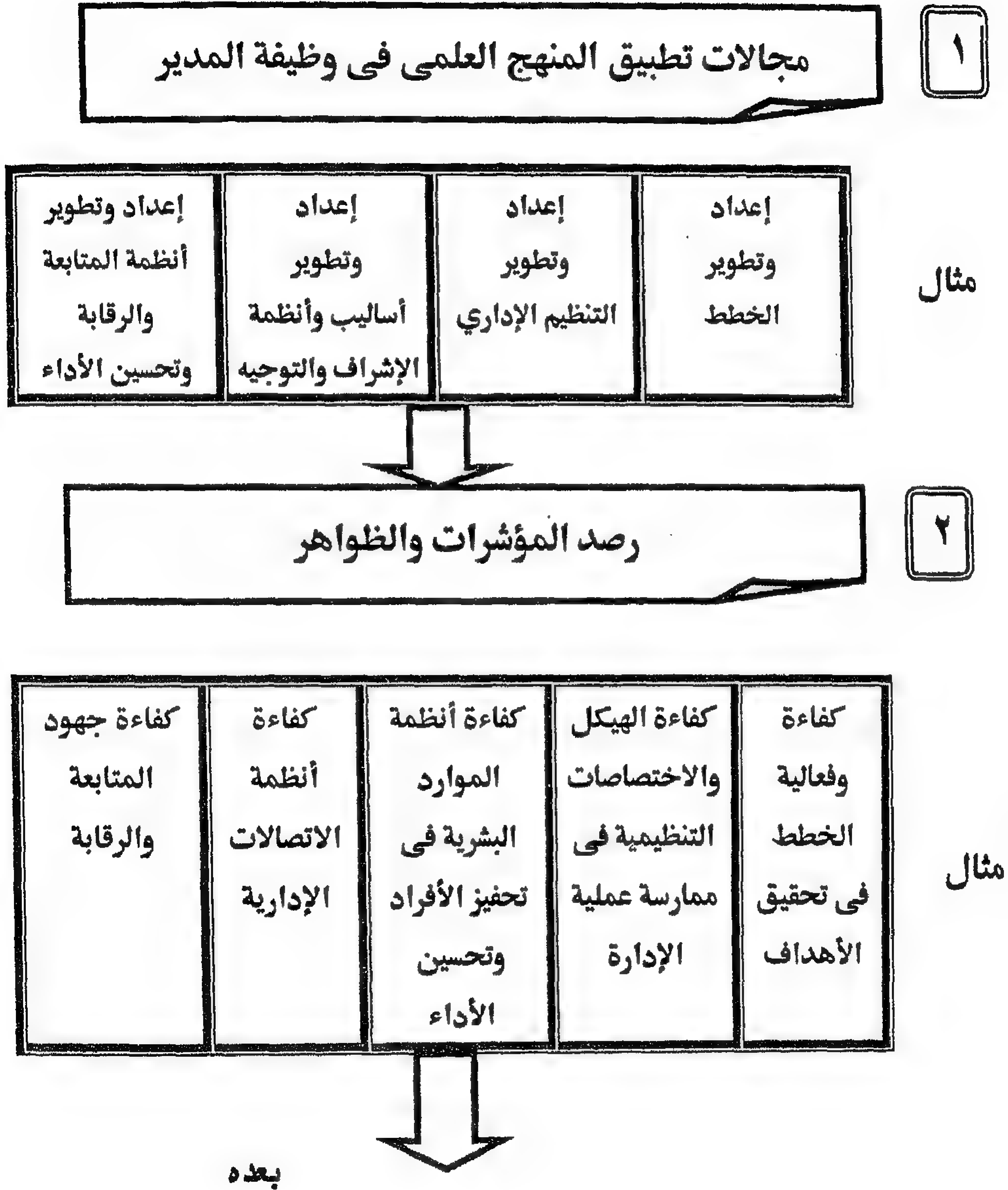

تحديد وإعداد ادوات وأساليب تجميع البيانات والمعلومات
٨
تحديد أساليب وأدوات التحليل الإحصائي للبيانات والمعلومات
٩
تحديد وتصميم جداول تصنيف وتفريغ البيانات والمعلومات
١٠
تجميع وتصنيف وتفريغ البيانات والمعلومات فى الجداول بما يخدم أغراض التحليل
١١

بعده


تحليل ودراسة البيانات والمعلومات
باستخدام أساليب وأدوات التحليل
١٢
استخلاص المؤشرات والنتائج
وتحديد متطلبات علاج المشكلة
١٣
تحديد البدائل المناسبة لعلاج المشكلة
وتحديد اختيار أفضل البدائل لحل المشكلة
١٤
تحويل البديل الأفضل إلى قرار عملي
وتوفير متطلبات تنفيذه بنجاح ومتابعة
وتقويم نتائجه
١٥

٥/٢- الإطار العام لتطبيق المنهج العلمى فى وظيفة المدير.

شكل (١-٤)



بعده

٣ تفسير الظواهر وتحديد أسباب المشكلة

مثال

المفاهيم والأسس الإدارية المطبقة	الصفات والسمات القيادية المتوفرة لدى المديرين	المهارات الإدارية القائمة لدى المديرين	الممارسات الإدارية الفعلية والأنماط القيادية المستخدمة	الموارد والإمكانيات المادية والفنية المتاحة	أنظمة وأساليب وقواعد العمل المطبقة

٤ وضع الفروض العلمية لربط الظواهر بأسباب المشكلة

مثال

علاقة أنظمة العمل بالنمط القيادي	علاقة الإمكانيات الفنية بمستوى الأداء	علاقة الهياكل التنظيمية بأساليب الاتصال الإداري	علاقة نظم التحفيز بدافع الإنجاز والإبداع والابتكار	علاقة أساليب المتابعة والرقابة بتصحيح الأداء

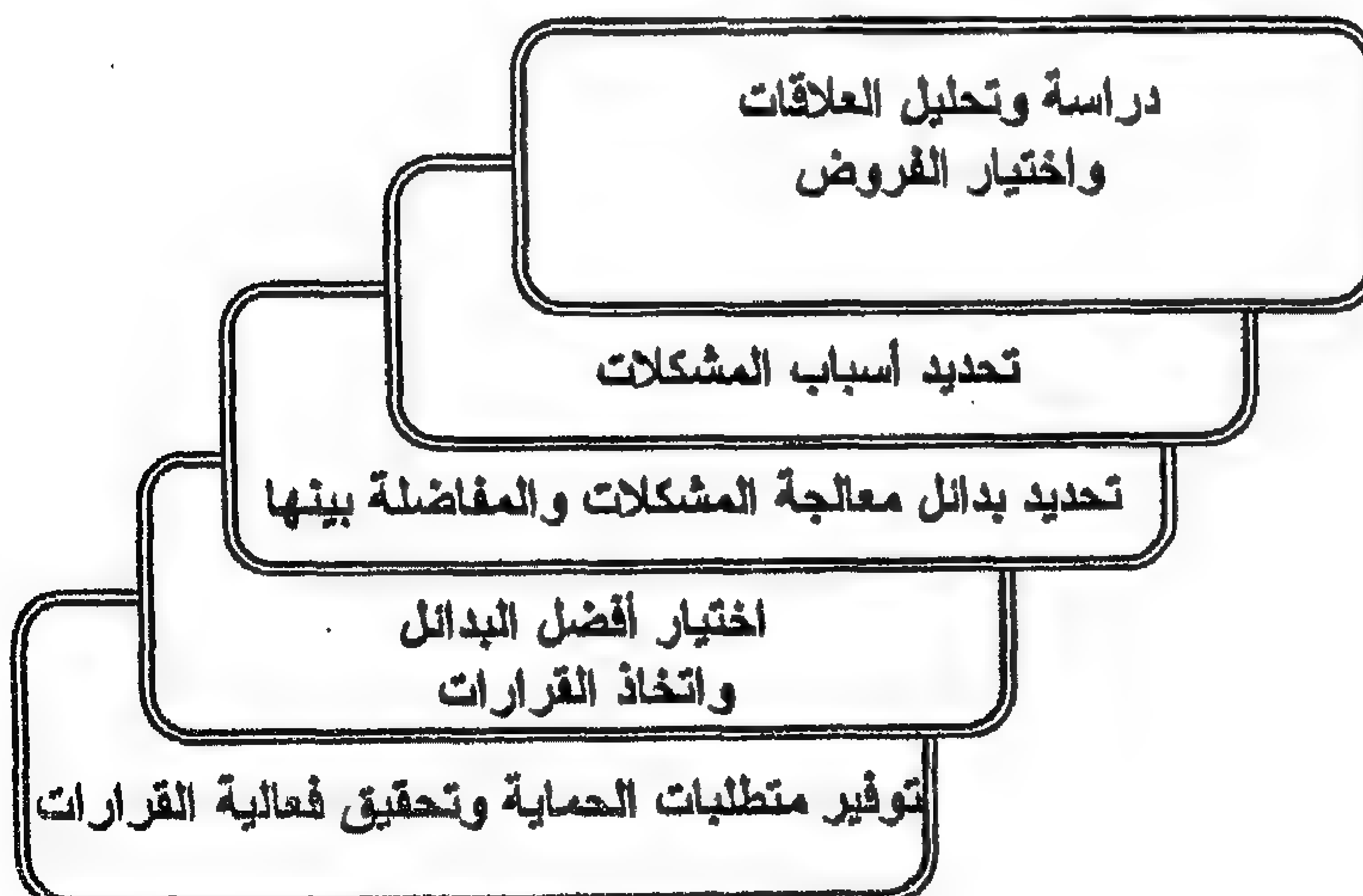
بعده

٥ تجميع البيانات والمعلومات عن مجالات الدراسة والتحليل

مثال

بيانات عن الخطط والبرامج والسياسات	بيانات عن عناصر التنظيم الإداري ونظم العمل	بيانات عن الموارد البشرية	بيانات عن الممارسات الإدارية والقيادية	بيانات عن نتائج المتابعة والرقابة والتقييم

٦ تحليل البيانات والتوصل إلى النتائج واتخاذ القرارات



٣/٥- أمثلة لحالات تطبيق المنهج العلمي في دراسة الظواهر وتحديد أسباب المشكلة:

فيما يلي نماذج للحالات التالية:-

(١) تحديد آراء وتصورات المديرين والقيادات تجاه ظاهرة السلوك السلبي للإدارة العليا.

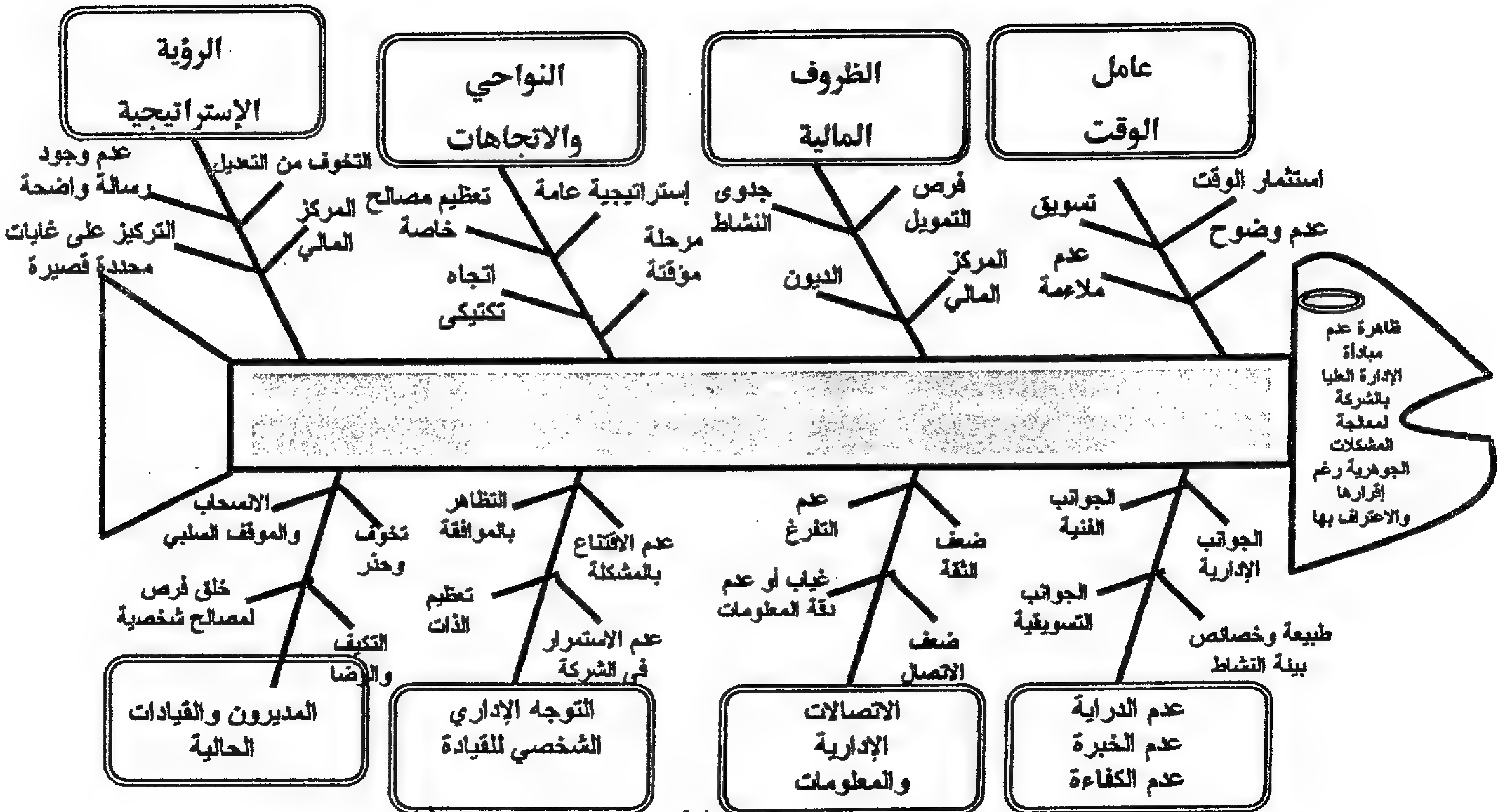
(٢) معايير المقارنة بين أسس البناء التنظيمي والمفاضلة بينها.

(٣) مؤشرات عدم الرضا عن مناخ العمل وضعف المبادأة لدى الأفراد.

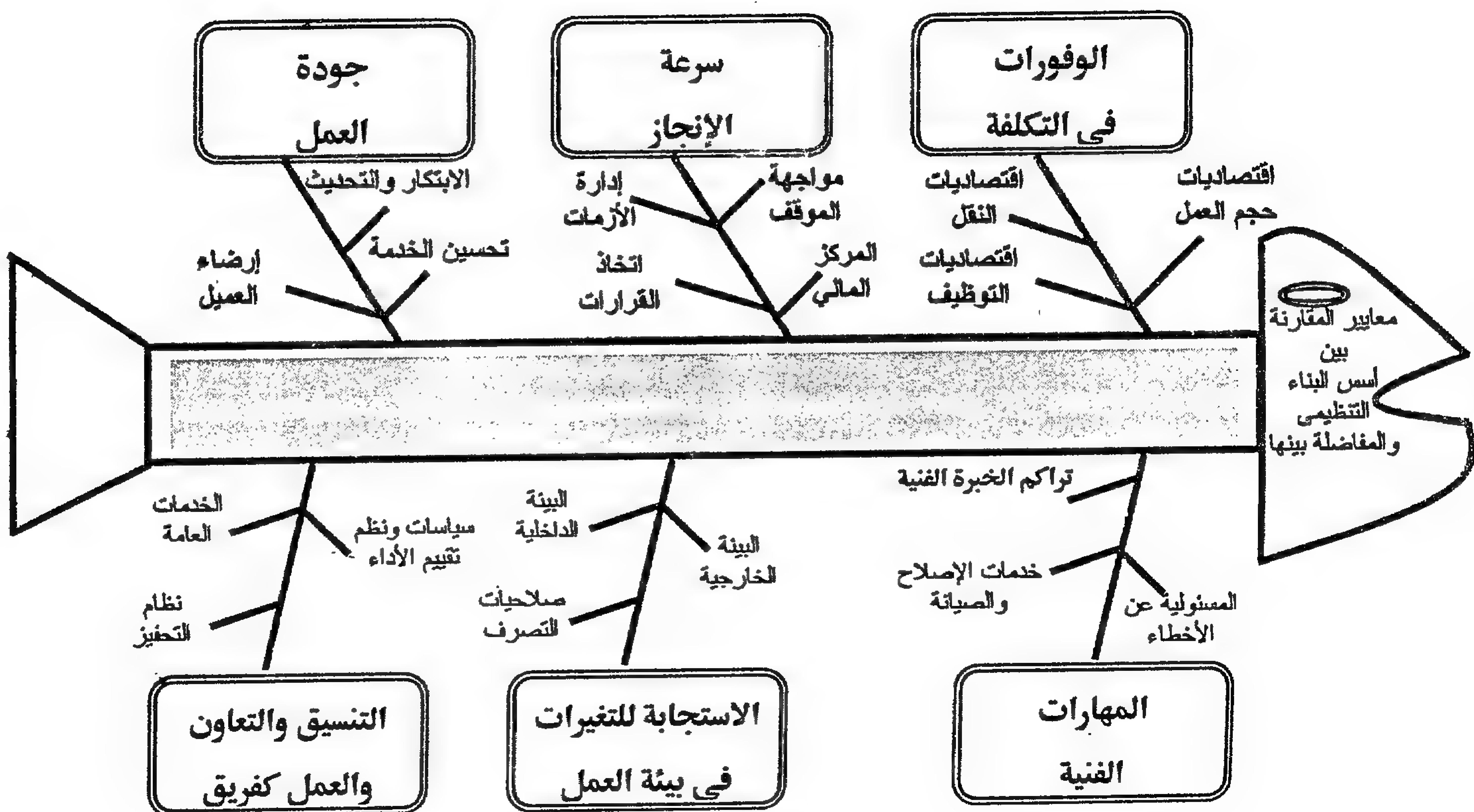
(٤) ضعف المهارات التفاوضية لدى قيادات المنشأة.

(٥) ضعف الاستعداد والقدرة لدى أفراد المنشأة للابتكار والإبداع.

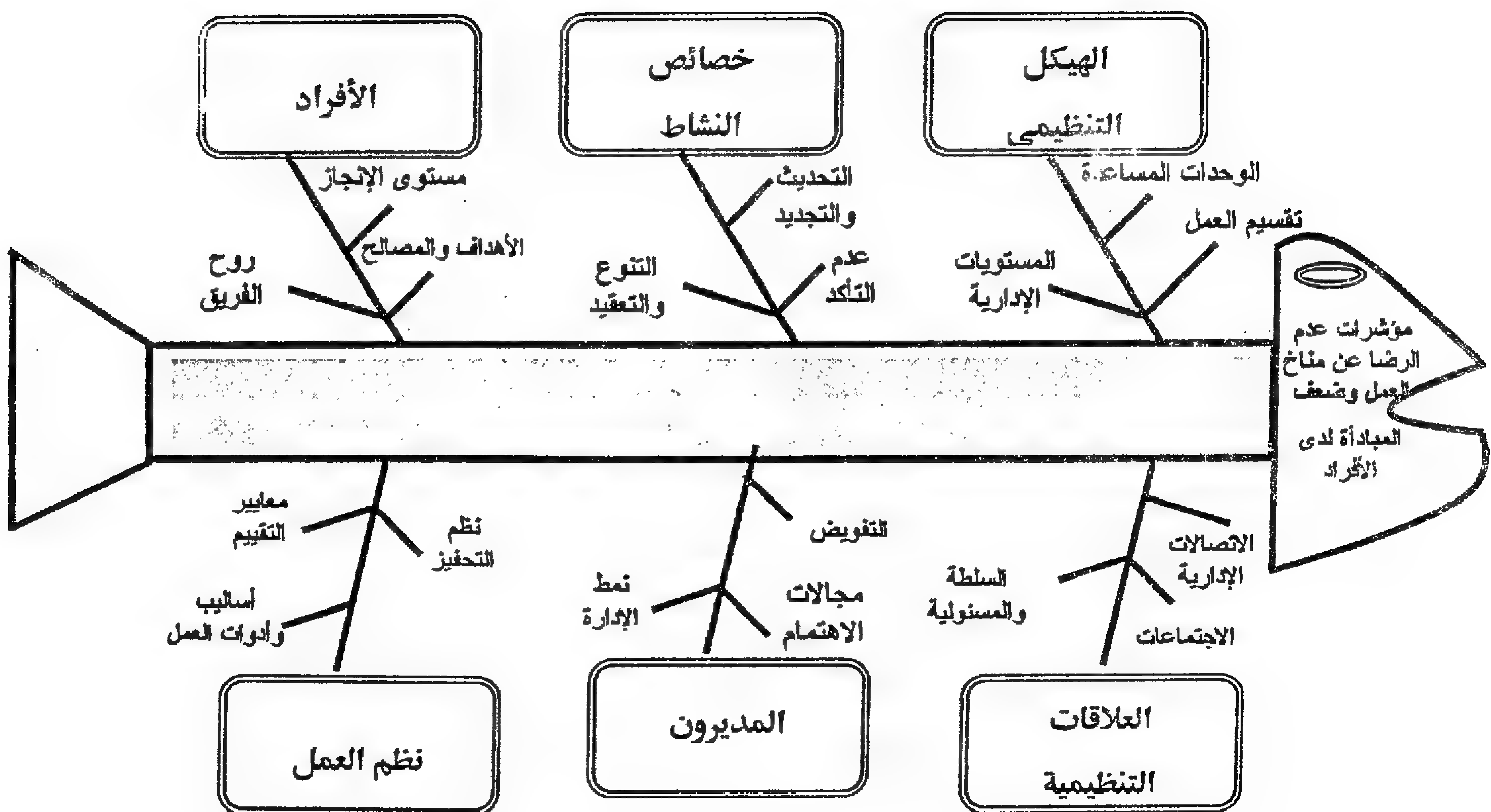
شكل (١-٥) تحديد آراء وتصورات المديرين والقيادات تجاه ظاهرة السلوك السلبي للإدارة العليا



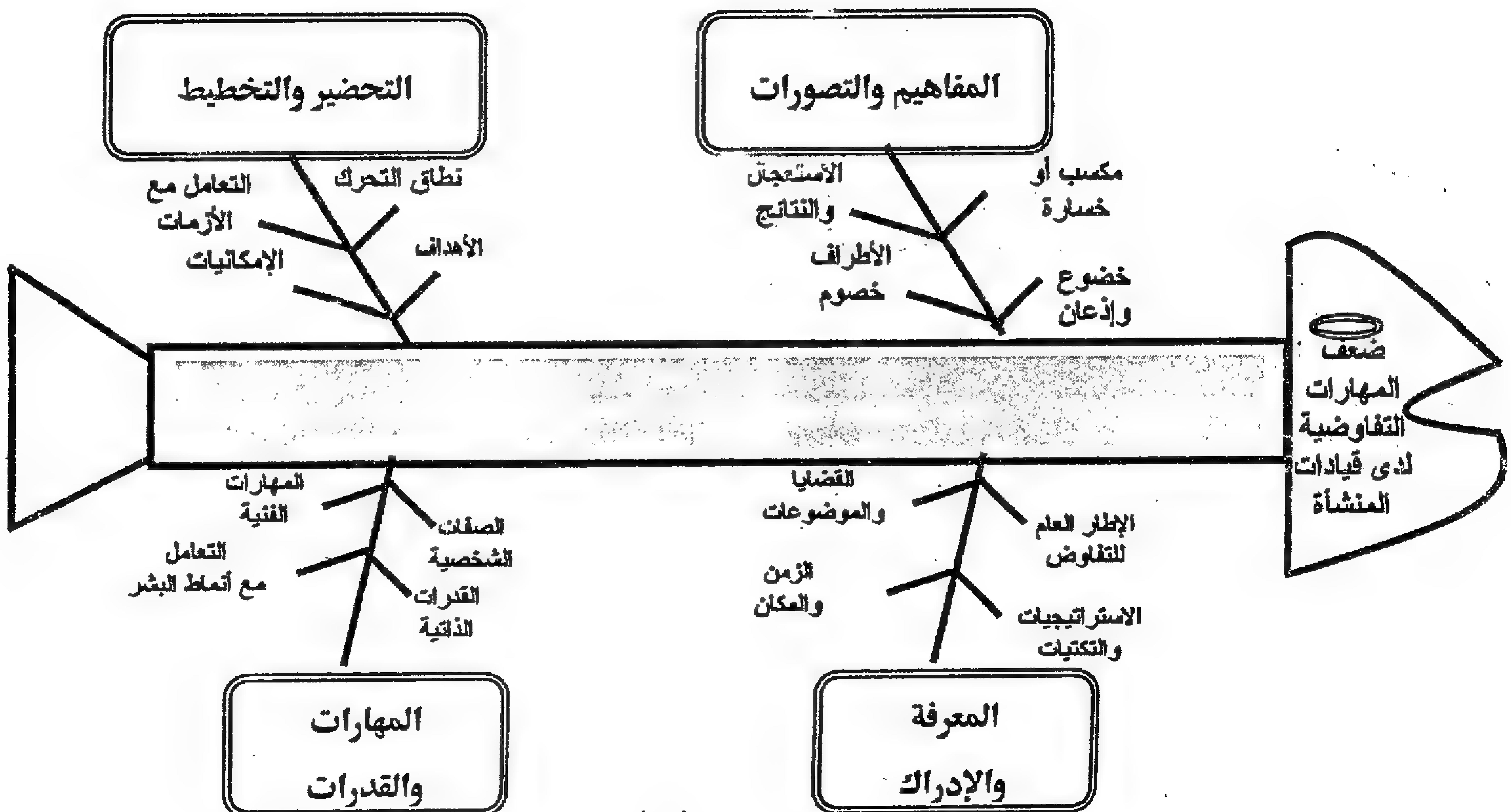
شكل (١-٦) معايير المقارنة بين أسس البناء التنظيمي والمفاضلة بينها



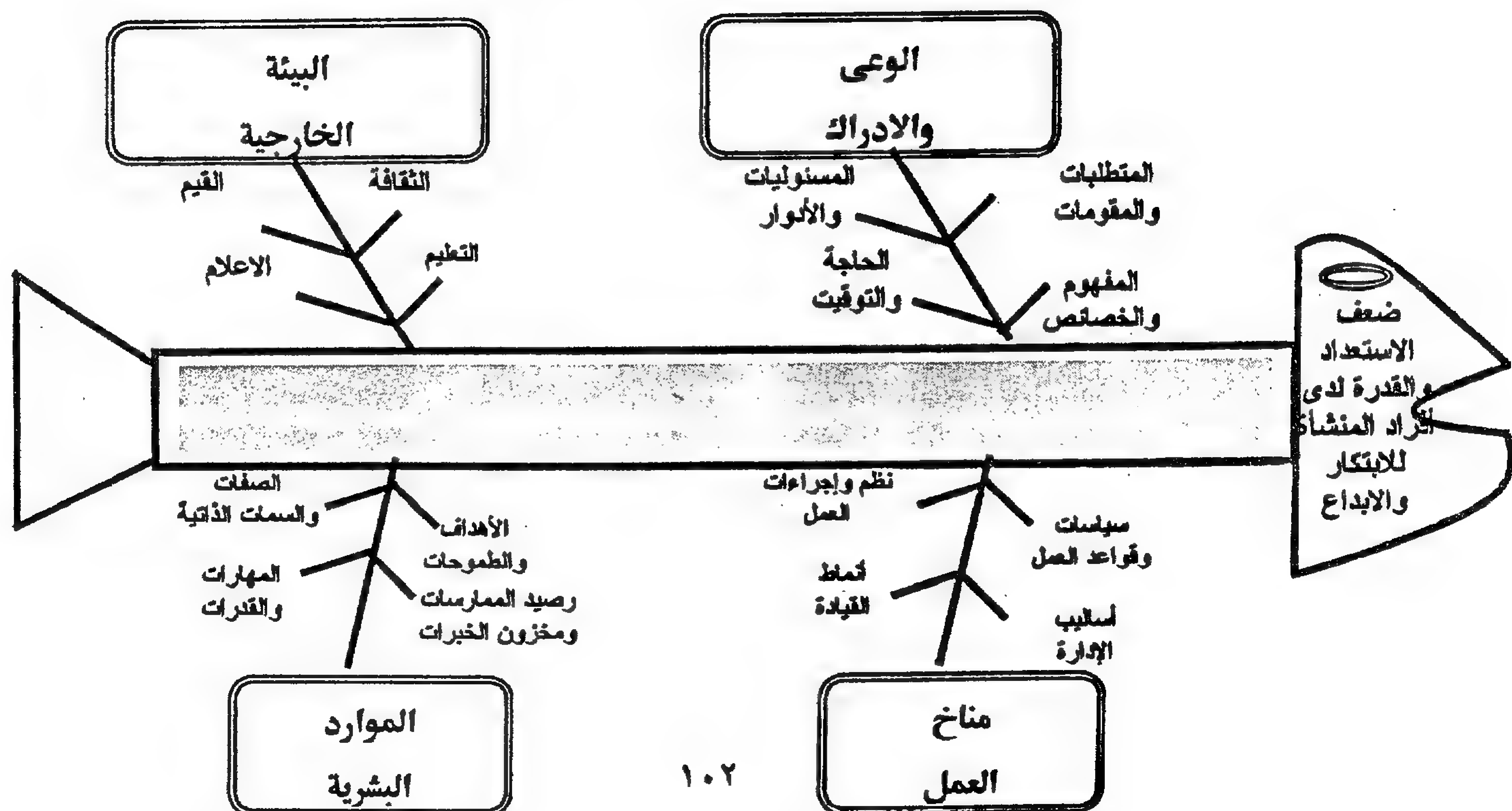
شكل (١-٧) مؤشرات عدم الرضا عن مناخ العمل وضعف المبادأة لدى الأفراد



شكل (١–٨) ضعف المهارات التفاوضية لدى قيادات المنشأة



شكل (١-٩) ضعف الاستعداد والقدرة لدى أفراد المنشأة للابتكار والإبداع





التخطيط

(المبادئ والأسس والأساليب)

الفصل الثاني
التخطيط"المبادئ والأسس والأساليب"

مقدمة:

تحرص كل المنظمات على توفير متطلبات استقرارها ونموها كأساس لإنجاز خططها وتحقيق أهدافها. ويتطلب ذلك أن تعمل المنظمة على تحسين قدرتها وكفاءتها فى التعامل مع التغيرات فى بيئتها الخارجية وما بها من فرص وقيود أو تهديدات، وكذلك العمل على رفع كفاءتها فى التعامل مع بيئتها الداخلية وما بها من نقاط قوة وأوجه ضعف.

وتعد وظيفة التخطيط وما ينتج عنها من توجهات وخطط وبرامج هى الأداة الأساسية لتحديد مسار المنظمة ووضع الإطار العام لتحركها وتعاملها مع التغيرات البيئية بكافة أشكالها.

ورغم اعتراف المديرين وكذلك المنظمات بأهمية التخطيط وضرورته إلا أن غالبية هؤلاء المديرين وتلك المنظمات لا توفر متطلبات الإعداد الفعال للخطط أو تنفيذها أو تقويمها، ويؤكد الواقع غياب التفكير الإستراتيجي فى عملية التخطيط لدى معظم قيادات ومديري المنظمات وضعف استعدادهم لإعطاء اولوية حقيقية من وقتهم وجهدهم لعملية التخطيط بصفة عامة و التخطيط الإستراتيجي بصفه خاصة، فضلا عن وجود سمات سلبية مقيدة عادة ما تضعف استعداد وقدرات اعضاء المنظمة للمشاركة فى وضع الخطط وصنع القرارات او تنفيذها وتحديثها

ومع تزايد درجة التغيير والتعقيد فى بيئة أعمال المنظمات المعاصرة، نتيجة تنوع المتغيرات الموجودة بها وسرعة تغيرها وعدم إستقرارها، أصبح تحديد التوجهات الإستراتيجية للمنظمة ووضع الخطط والبرامج العملية أكثر أهمية ويحتاج مستوى عال من الكفاءة الإدارية وتوجيه قدر أكبر من الجهد والوقت لعملية التخطيط.

ولما كان من غير المتصور أن تعمل أية منظمة أو تحقق أهدافها بمعزل عن البيئة التى تعمل فيها المنظمة، فإن من المؤشرات البارزة لفعالية وظيفة التخطيط هو مدى تمكين المنظمة من التفاعل والتكيف مع خصائص المتغيرات البيئية التى تتعامل بما يحقق أهدافها ورسالتها.

أولاً- مفهوم وأهمية عملية التخطيط

١- مفهوم عملية التخطيط:

يتضح مفهوم التخطيط من استعراض بعض التعاريف التى تناولت العملية التخطيطية منها ما يلى:

(١) التخطيط هو الوظيفة الإدارية التى تحدد الوضع الحالي للمنظمة والوضع المستهدف لها وكيفية تحقيق ذلك من خلال تحديد الغايات والأهداف النهائية، وصياغة السياسات وتحديد الوسائل المؤدية إلى تحقيق تلك الغايات والأهداف وتخصيص الموارد الضرورية لذلك، مع البرمجة الزمنية لكل من الغايات والأهداف والأعمال والوسائل.

(٢) التخطيط هو عملية إختيار الأهداف والسياسات والإجراءات والبرامج التى تقرر نشاط المنظمة وخط سيرها فى المستقبل، أى أن الخطة هى الشكل النهائي الذى يحول الإستراتيجية إلى خطوات تطبيقية عملية، ومن ثم فإن التخطيط يهدف إلى تحقيق المواءمة بين الموارد والإمكانيات من جانب والفرص المتوفرة أمام المنظمة من جانب آخر بما يحقق النتائج المستهدفة.

(٣) التخطيط هو وسيلة الإدارة لاكتشاف أنسب الطرق والوسائل لاستخدام الموارد استخداما يحقق الأهداف، من خلال وضع الخطط والبرامج التى تنسق الجهود التى تبذل لتحقيق تلك الأهداف.

(٤) التخطيط هو الوظيفة الإدارية التى تختص بالتعامل مع المستقبل والذى يغلب عليه عدم التأكد، لتحديد الفرص وسبل استثمارها، وكذلك تحديد القيود والتهديدات وسبل التعامل معها لتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

(٥) التخطيط هو نظام، يختص بتجميع الموارد اللازمة لتنفيذ الأنشطة، لإنجاز مجموعة أهداف محددة، فى ظل ظروف بيئية معينة. ومن خلاله يتم التحول من وضع معين للمنظمة إلى وضع مستهدف بواسطة تحقيق تلك الأهداف المحددة.

وخلاصة هذه التعاريف أن عملية التخطيط هى إحدى الضرورات اللازمة لإدارة أية منظمة لتحقيق أهدافها ورسالتها من خلال إعداد مجموعة من الخطط والبرامج وتنفيذها ومتابعتها وتقويمها لتحقيق نتائج معينة باستخدام الإمكانيات والموارد الممكنة وفى ظل ظروف بيئية قائمة.

ويتضح مما سبق أن وظيفة التخطيط هي عملية مركبة تشتمل على مجموعة من العناصر المترابطة فيما بينها وتتمثل فيما يلي:

(١) تحديد الغايات والأهداف.
(٢) تحديد الأعمال والأنشطة والوسائل والأساليب.
(٣) تحديد الموارد والإمكانيات المطلوبة.
(٤) توصيف الحالة الداخلية للمنظمة وما بها من نقاط قوة وأوجه ضعف.
(٥) تحديد الموقف الخارجي وما به من فرص وقيود.
(٦) تحديد السياسات والخطط والبرامج.
(٧) توزيع الأدوار وتخصيص البرامج.
(٨) توصيف الأداء والنتائج النهائية.
(٩) وضع أسس لقياس كفاءة الأداء بما يحقق الأهداف.
(١٠) وضع البدائل التى توفر القدرة على التكيف الذى يحقق الأهداف.

ونخلص من ذلك أن التخطيط يتضمن ما يلي:

تحديد ما يجب أن ينجزه الفرد أو المنظمة أو المؤسسة في المستقبل باستخدام الطرق والأساليب المناسبة لهذا ، ويتطلب هذا تحديد الأهداف العامة والفرعية والسياسات المرشدة لتحقيق هذه الأهداف بما يؤدى إلى الانطلاق من الوضع الحالي للفرد أو المنظمة أو المؤسسة إلى وضع أفضل مخطط ومستهدف

فى المستقبل ، ومهمة التخطيط أن تعبر الفجوة بين المتاح والممكن والمطلـــوب والمستهدف من خلال التنبؤ بما يحدث فى المستقبل ، وجعله ممكنا ومدعمـــا إن كان فى صالح المنظمة ، واتخاذ الترتيبات اللازمة لتطويره أو تعديله أو التكيف معه بما يخدم أهداف المنظمة.

٢- حتمية عملية التخطيط

تتجه عملية التخطيط إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، سواء بـــالتركيز على تحقيقها جميعها فى وقت واحد، أو التركيز على أحد أو بعض هذه الأهداف خلال فترة زمنية معينة ولأسباب محددة ثم الانتقال إلى تحقيق أهــداف أخـــرى وهكذا، حسب أولويات محددة.

ورغم أن أهداف عملية التخطيط تختلف باختلاف المستوى الذي يتم فيه التخطيط إلا أن عملية التخطيط هى وظيفة حتمية وضرورية لعديد من الأســباب أو المبررات منها ما يلى:

(١) يعد التخطيط الوسيلة المنهجية لتقليل درجـــة عــدم التـــأكد والمخـــاطر المرتبطة بالمتغيرات الخارجة عن سيطرة إدارة المنظمة.

(٢) تعد وظيفة التخطيط الوسيلة التى تستخدمها المنظمة للتعرف على حقيقـــة إمكانياتها الداخلية وما بها من نقاط قوة وأساليب وأدوات الاستفادة منـــها، وما عندها من أوجه ضعف وسبل ومتطلبات علاجها.

(٣) يعد التخطيط أداة ضرورية لتحديد الفرص المتاحة أمام المنظمة واستثمارها لتعظيم المنافع من الموارد والإمكانيات في ظل القيود والتهديدات الحقيقية والمفروضة.

(٤) تعد وظيفة التخطيط الوسيلة السليمة للتعرف على المتغيرات في بيئة المنظمة وتحديد أدوات ومتطلبات تقليل تأثيرها السلبى على أداء المنظمة وأهدافها.

(٥) يؤكد الواقع العملى أنه يصعب على المنظمة، كنظام مفتوح، إيجاد علاقات وتأثيرات إيجابية مع بيئتها الخارجية والداخلية دون عملية التخطيط.

(٦) أصبح التخطيط حتمية كمنهج تفكير وأسلوب عمل لمواجهة المشكلات وإدارة الأزمات.

نخلص من ذلك إلى ما يلى:

لم تعد عملية التخطيط وظيفة هامة لكل مدير فقط، بل أصبحت ضرورية لشاغل أى وظيفة سواء كانت وظيفة إدارية أو إشرافية أو تنفيذية، ولكن قليل منهم يدرك هذه الحقيقة وقليل منهم من يستطيع أن يخطط لوظيفته أو لعمله وشركته، وهذا القصور إما أن يرجع إلى عدم أو ضعف إدراك المديرين لأهميتها وخصائصها، أو يرجع إلى عدم وجود أنظمة واضحة لهذه الوظيفة، أو يرجع إلى عدم رغبة أو قدرة المديرين على القيام بها.

٣- لماذا يجب أن تخطط ؟

١/٣- دعنا نفكر فى الموقف التالى :

خرج السيد / فتحى فتوح والأنسة / ماجدة ماجد والسيد / ذهدى زاهد وهم أعضاء جهاز التسويق بالشركة الفلانية فى حالة من الغيظ والغضب وعدم الرضا من الإجتماع الدورى مع المدير العام وبحضور مدير التسويق والبيع فى الشركة ... وهم يتخافتون فيما بينهم ... ماذا يريد منا هذا الرجل . قد بذلنا أقصى جهدنا وحققنا إنجازا بيعيا واضحا وأكبر من الفترة السابقة وحققنا إنجازا لم نكن نتوقعه بل جاء أكبر من توقعاتنا ولم نكن نتخيل أن نحقق هذا ...... ولا ندرى ماذا يريد منا المدير العام أو رئيسنا المباشر.

والتساؤل هنا: ***هل تعتقد أن هناك شيء ما خطأ ؟ ما هو؟***

٣/٢- منافع التخطيط

يحقق التخطيط السليم الفعال الكثير من المنافع والمزايا للمنظمة وللأنشطة وللأفراد ، ومن هذه المنافع والمزايا مايلى :

(١) التخطيط يساعد على تحديد الأهداف بدقة وعناية.

(٢) التخطيط هو الأساس فى تحديد وتخصيص الموارد والإمكانيات بما يحقق الأهداف.

(٣) التخطيط يقدم أساسا لتنظيم العمل.

(٤) التخطيط هو الذى يحدد محور تركيز الجهود والتنسيق بين الأطراف.

(٥) التخطيط يحدد نطاق ومسارات إتخاذ القرارات.

(٦) التخطيط هو الأساس الذى بناء عليه تتحدد إتجاهات التعامل مع البيئة الخارجية للمنظمة.

(٧) التخطيط يساعد على التكيف مع التغيير.

(٨) التخطيط يرفع حماس ودافعية العاملين.

(٩) التخطيط يشجع على الإبتكار والإبداع.

(١٠) التخطيط أساس للمعلومات والإتصال.

(١١) التخطيط يساعد على تفويض السلطة.

(١٢) التخطيط هو أساس المتابعة الرقابة وتقييم الأداء.

(١٣) التخطيط هو المفتاح إلى التطور والنجاح.

(١٤) التخطيط هو منطلق صياغة أسس ومعايير قياس الكفاءة والفعالية.

(١٥) التخطيط يشجع على استخدام المنطق العلمى فى التفكير والتصرف.

٤- أهداف عملية التخطيط

يهدف نظام التخطيط فى أية منظمة- كما سبق الإشارة- إلـــى تحقيـــق عديد من الأهداف كمجموعة متكاملة، وأن هذا لا يتعارض مع اختلاف الأوزان النسبية للاهتمام والتركيز على هذه الأهداف وفقا لاتجاهات المنظمة وخصائص الموقف الذي تتم فيه عملية التخطيط، مع إمكانية تعديل هـــذه الأوزان النســـبية على ضوء اتجاهات الموقف ورؤية إدارة المنظمة.

وفيما يلي نورد أمثلة لأهداف التخطيط مصنفة حسب مجـــالات هذه الأهداف فى المنظمة:

٤/١- دور وظيفة التخطيط فى مواجهة عدم التأكد فى بيئـــة عمـــل المنظمة.

تهدف عملية التخطيط فى هذا المجال إلى تحقيق ما يلى:

(١) توصيف بيئة عمل المنظمة وتقييمها ووضع إستراتيجيات التعامل الفعال معها.

(٢) تحديد إمكانيات وقدرات المنظمة وتوصيفها للتعرف على الفرص والقيود والتهديدات وتحليلها وتقويمها ووضع سبل التعامل الفعال معها.

(٣) تدعيم قدرة المنظمة فى تحديد نقاط وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها.

(٤) تدعيم خاصية المرونة لدى المنظمة وتنمية قدرتها للاستجابة والتكيف مع التغيرات غير المتوقعة فى بيئة العمل.

(٥) توفر أدوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات عناصر بيئة عمل المنظمة.

٢/٤-دور وظيفة التخطيط فى تحديد وتوجيه المسارات الإستراتيجية للمنظمة.

تهدف عملية التخطيط فى هذا المجال إلى تحقيق ما يلى:

(١) صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها.

(٢) تحديد وتوجيه مسار العمل فى المنظمة.

(٣) تحديد وصياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

(٤) تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقدم المنظمة.

(٥) التأكد من ربط الأهداف الإستراتيجية لطموحات أصحاب المنظمة وأهداف الإدارة العليا ومصلحة أعضاء المنظمة.

(٦) توجيه الموارد والإمكانيات إلى الاستخدامات الاقتصادية التى تحقق أهداف المنظمة وتدعم مكانتها.

(٧) توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي.

(٨) التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل.

٣/٤- دور وظيفة التخطيط فى تحديد وتوجيه قرارات الاستثمار فى المنظمة.

تهدف عملية التخطيط فى هذا المجال إلى تحقيق ما يلى:

(١) تعميق إحساس أعضاء المنظمة بأهمية وحتمية دراسات جدوى القرارات والتأكد من فعاليتها.

(٢) وضع أسس ومعايير مجالات أعمال المنظمة وتنوعها حسب الأنشطة أو الأسواق أو العملاء أو غيرها.

(٣) التعرف على فرص الاستثمار الجديدة أمام المنظمة وتحديد سبل ومتطلبات الاستفادة منها.

(٤) تحديد أفضل بدائل لتوفير الموارد المنظمة وفق اعتبارات التكلفة والعائد.

(٥) تطوير أدوات وأساليب إعداد الموازنات الاستثمارية والبرامج المالية للمنظمة.

٤/٤- دور وظيفة التخطيط فى تطوير وتحسين أداء المنظمة.

تهدف عملية التخطيط فى هذا المجال إلى تحقيق ما يلى:

(١) توصيف مكونات بيئة العمل الداخلية للمنظمة وتحديد متطلبات تطويرها.

(٢) تحديد متطلبات تدعيم الأداء المرتفع لأفراد وجماعات العمل فى المنظمة.

(٣) وضع الأسس لتقويم الأداء المنخفض وتوفير متطلبات تحسينه.

(٤) التأكد من دعم العلاقات الإيجابية المثمرة بين المنظمة والأطراف الخارجية ذوى العلاقة بها.

(٥) تحديد مقومات بقاء واستمرار المنظمة ونموها والتأكد من توفيرها.

٤/٥- دور وظيفة التخطيط فى تطوير التنظيم الإداري للمنظمة.

تهدف عملية التخطيط فى هذا المجال إلى تحقيق ما يلى:

(١) توفير المناخ التنظيمي الملائم لتنمية مهارات الابتكار والقدرة على الإبداع.

(٢) تطوير القواعد والسياسات والأنظمة الإدارية التى تيسر تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

(٣) تدعيم مرونة نظم العمل بما يوفر مقومات تحقيق الإنجازات والأهداف المخططة.

(٤) تيسير الاتصالات الإدارية بين أعضاء وجماعات العمل والوحدات التنظيمية داخل المنظمة.

(٥) توفير متطلبات أعمال المتابعة والرقابة والتقويم وفق أسس سليمة للمحافظة على موارد وإمكانيات المنظمة والتأكد من استخدامها لتحقيق الإنجازات والأهداف المخططة.

٦/٤- دور وظيفة التخطيط فى تدعيم وتطوير قدرات الموارد البشرية فى المنظمة

تهدف عملية التخطيط فى هذا المجال إلى تحقيق ما يلى:

(١) تعميق الإحساس بأهمية الربط بين الأداء والنتائج وصرف الحوافز بكافة أنواعها بناء على ما تحققه المنظمة من إنجازات وإيرادات وأرباح.

(٢) تعليم وتدريب أعضاء المنظمة على أعمال التنبؤ والتقدير وتحديد البدائل واتخاذ القرارات على ضوء معلومات وبيانات دقيقة كافية.

(٣) تعظيم الإحساس بالأمان لدى أعضاء المنظمة.

(٤) تدعيم الاستقرار فى المسارات الوظيفية لمستقبل أعضاء المنظمة.

(٥) تدعيم الممارسات الإدارية الصحيحة لدى المديرين فى المنظمة.

(٦) تعميق معرفة أعضاء المنظمة بظروف وخصائص بيئة العمل والتعرف على تأثيرها فى إعداد وتنفيذ الخطط والبرامج.

٧/٤- دور وظيفة التخطيط فى التعامل مع المشكلات وإدارة الأزمات التى تواجهها المنظمة

تهدف عملية التخطيط فى هذا المجال إلى تحقيق ما يلى:

(١) تدعيم قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات والأزمات.

(٢) توفير البيانات والمعلومات الدقيقة الكافية أمام الإدارة لمواجهة المشكلات والتعامل مع الأزمات.

(٣) تأكيد أهمية توفر المتطلبات الفنية والمالية والإدارية لتجنب مواجهة المشكلات أو حدوث أزمات.

(٤) وجود نظام تحذيري يساعد المنظمة فى الإحساس الصادق المبكر بأى مؤشرات أو دلالات عن مشكلات أو أزمات متوقعة.

(٥) توفير مجموعة من سياسات ومتطلبات الأمن والأمان لدى المنظمة لمواجهة أى تغيرات غير مرغوبة مستقبلا.

(٦) توفر بدائل طوارئ لدى المنظمة ووجود سيناريوهات جاهزة تحقق للمنظمة قدر ملائم من الاطمئنان والثقة للتعامل مع عدم التأكد فى بيئة العمل.

ثانياً- خصائص عملية التخطيط

يجب على المدير أن يدرك أن التخطيط كنظام له مجموعة من الخصائص التى تميزه عن غيره من الأنظمة أو العمليات الإدارية الأخرى، وعليه أن يراعى هذه الخصائص عند ممارسته لوظيفة التخطيط.

وفيما يلى الخصائص الرئيسية لعملية التخطيط وتأثيرها على أدوار المدير المعاصر:-

١- تدور عملية التخطيط حول مجموعة من الأهداف :

ويترتب على ذلك ما يلى:

(١)إن التخطيط والتوصيف الدقيق للأهداف هو المنطلق الأساسى لعملية التخطيط، ويجب على المدير أن يتأكد من تحديد الأهداف ووضوحها ومن

موضوعيتها وواقعيتها، بجانب أن يتأكد من أنها أهداف طموحة تمثل تحدى حقيقى أمام إدارة المنظمة وأعضائها.

(٢)إن التخطيط فى جوهره عملية تقييم ومفاضلة وإختيار بين بدائل لتحقيق الأهداف، ويتطلب ذلك أن يتوفر لدى المدير مهارات تحديد البدائل والمفاضلة بينها.

(٣)إن أخطر ما يعرض الخطط لعدم الفعالية هو عدم الوضوح الكامل للغايات وعدم التحديد الدقيق للأهداف، ومن ثم عدم وضوح أولويات الأعمال والبرامج والمهام وغياب مؤشرات قياس الأداء وتقييم النتائج، ويتطلب ذلك من المدير أن يتأكد من وضوح الغايات والأهداف والخطط والبرامج ومن تكاملها والتنسيق بينها.

(٤)أن مقارنة النتائج المحققة بالأهداف الموضوعة هي المؤشر الأكثر قبولا لتحديد فعالية عملية التخطيط، ويتطلب ذلك أن يتوفر لدى المدير أدوات سليمة لقياس الأداء وتقييم النتائج.

٢- تتأثر فعالية التخطيط بمدى التكامل والترابط الداخلي لمكونات الخطة:

ويترتب على ذلك ما يلى:

(١) تتكون عملية التخطيط كنظام مركب، من مجموعة من العناصر تتمثل فى الأهداف والسياسات والقواعد والبرامج والمعايير، وأن فعالية عملية التخطيط تتحدد بقدر كبير بمدى التكامل والترابط بين هذه المكونات.

(٢) أن النتائج النهائية التى تحققها عملية التخطيط هى محصلة نهائية للنتـــائج الجزئية التى يحققها كل عنصر من عناصر نظام التخطيط.

(٣) تتطلب فعالية الخطة قدر مقبول من التوازن بين عناصر الجودة والتكلفـــة والمرونة والإعتمادية.

(٤) يتوقف الناتج النهائى لعناصر الجودة والمرونة والإعتمادية علـــى النتـــائج الفرعية لمتغيرات الإنتاج والمواد والتكنولوجيا والمعلومات والأفراد، ويتطلـــب ذلك من المدير المعاصر أن يتأكد من التكامل والتوافق بيـــن عنـــاصر عمليـــة التخطيط ويعمل على تحقيق التجانس بينها.

٣- المنهج العلمى والإلتزام بالموضوعية لفعالية التخطيط :

ويترتب على ذلك ما يلى:

(١) تتطلب فعالية التخطيط الإلتزام بالتحليل المنطقى والموضوعـــى للمواقـــف والمتغيرات وتحديد الإتجاهات والعلاقات التى سيتم الإعتمـــاد عليـــها لوضـــع الفرضيات عن المستقبل وإعداد الخطة والبرامج.

(٢) لا يمكن أن يقوم التخطيط الفعال على المداخـــل الوصفيـــة والإعتبـــارات العاطفية دون المعايير القياسية الرشيدة.

(٣) يتطلب تحقيق الموضوعية والمنهج العلمى توفر قدر مقبول من التوازن بين الجوانب الرسمية والجوانب غير الرسمية فى عملية التخطيط.

(٤) ويتطلب ذلك من المدير المعاصر أن يوفر فرص مشاركة الأفراد ويتـــأكد من رضاهم عن التخطيط ويحقق الإلتزام بالمنهج العلمى والموضوعى بالعمليـــة التخطيطية.

٤- عملية التخطيط هى نظام متكامل له مخرجاته وعملياته ومدخلاته :

ويترتب على ذلك ما يلى:

(١) إن بناء نظام التخطيط شأنه شأن العملية الإدارية ككل - لابد أن يتم التعامل معه كنظام متكامل يتكون من العناصر الثلاثة الأساسية لأى نظام وهى المخرجات والعمليات والمدخلات.

(٢) تتمثل مخرجات نظام التخطيط فيما يتم تحديده وصياغته من غايات و أهداف واستراتيجيات وسياسات وخطط وبرامج ومعايير وقواعد.

(٣) وتتمثل مدخلات عملية التخطيط فى الاحتياجات المادية والبشرية أو المعلوماتية.

تتضمن عمليات النظام أنشطة التجميع والتحليل والتفسير وتحديد العلاقات والاتجاهات للمتغيرات والأطراف المرتبطة بأهداف المنظمة.

وتجدر الإشارة إلى أن مكونات نظام التخطيط، شأنه شأن أى نظام، لا تعمل بشكل مستقل أو منفصل، وإنما يتوقف الناتج النهائي من نظام التخطيط على التفاعل الكفء والتأثير التبادلي بين مكونات هذا النظام.

٥- وجود تأثير تبادلى وتفاعل مستمر بين عملية التخطيط والخصائص البيئية :

ويترتب على ذلك ما يلى:

لا يمكن ممارسة عملية التخطيط بمعزل عن البيئة التي تعمل فيها المنظمة، كما أن عملية التخطيط تهدف باستمرار إلى تحقيق قدر كبير من الملائمة البيئية لأهداف واتجاهات المنظمة لكي يتحقق قبول البيئة للمنظمة وأهدافها.

ويترتب على ذلك ما يلى:-

(١) يوجد تأثير متبادل بين كل من الاتجاهات والتوقعات البيئية وخصائص ومكونات نظام التخطيط.

(٢) يقوم التخطيط أصلا على كل من الإمكانيات والفرص والمشكلات والقيود المتاحة فى البيئة.

(٣) أنه بدون-التخطيط الفعال، فإن المنظمة تكون قد وضعت خطة لخلق العداء Aggressive Creation تجاه عدم التأكد البيئي.

(٤) من خلال التخطيط الفعال يتجه كل من السلوك الإدارى والسلوك التنظيمي نحو التأثير الإيجابي على خصائص البيئة واتجاهاتها نحو أداء وأهداف المنظمة.

٦- تتحدد فعالية نظام التخطيط بفعالية عملية المتابعة والرقابة:

تعد عملية المتابعة والرقابة الوجه الآخر لنظام التخطيط وإنه بالتخطيط والمتابعة والرقابة تتكون وسيلة المنظمة للتحرك والانتقال من موقف حالي إلى وضع مستهدف ومخطط للمنظمة.

ويترتب على ذلك ما يلى:-

(١) أن الربط بين التخطيط من ناحية والنواتج النهائية لأداء المنظمة من ناحية أخرى لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال عملية المتابعة والرقابة. ويتضح هذا الارتباط بين كل من التخطيط والمتابعة والأداء وتأثير ذلك على سلوك وقدرات المنظمة.

(٢) فى حالة إذا ما أظهرت نتائج المتابعة والرقابة انخفاضا فى مبيعات المنظمة فإن سلوك وقرارات المنظمة تتوقف على الخطط المتبعة ومدى الثقة بها.

(٣) فإذا كان إنخفاض المبيعات مع وجود خطة أو انخفاض ثقة الإدارة بها فقد يؤدى هذا إلى اتخاذ قرار بإيقاف أو تقليل الإنفاق على نشاط الإعلان اعتقادا بعدم جدوى وفعالية الإعلان.

(٤) بينما فى حالة حدوث هذا الانخفاض فى المبيعات فى حالة خطة تثق بها الإدارة وتتضمن تقديرات لنتائج مستقبلية، فإن هذا يمنع من إيقاف أو تقليل الإنفاق على نشاط الإعلان.

٧- إعتمادية عملية التخطيط على نظام المعلومات:

توجد علاقة ارتباط قوية بين كل من مستوى التعقيد وعدم التأكد البيئي وخصائص نظام التخطيط ومكونات نظام معلومات التخطيط.

ويترتب على ذلك ما يلي:

(١) مع تزايد درجة التعقيد وعدم التأكد البيئـــي يصبـح تحديـد خصـائص واتجاهات العوامل الحرجة من أهم أدوار الإدارة فى عملية التخطيـط، ولا يمكن أن يتيسر ذلك دون نظام المعلومات.

(٢) تزداد أهمية خاصية المرونة والقدرة على التكيف فى نظام التخطيط مـع تزايد التقلب والاضطراب البيئى، ويصعب توفير ذلك من خلال البيانـات والمعلومات.

(٣) رغم أهمية توفير المعلومات- لأغراض التخطيط- من مصادر متعـددة إلا أن الوزن النسبي وأولويات الاعتماد على هذه المصادر تختلف بـإختلاف مراحل عملية التخطيط وأنواع الخطط.

(٤) يستطيع المدير والذين يتعاملون مع عدم التأكد البيئي من خـلال تخطيـط إستراتيجى قائم على أنظمة معلومات أن يحققوا مسـتويات أداء مرتفعـة ونتائج مرضية، وذلك بالمقارنة بالمديرين الذين يفترضون استقرار البيئـة أو يضعون الإستراتيجيات الدفاعية ضد عدم التأكد البيئي.

٨- تعدد وتداخل مصادر الخطر وأسباب عدم فعالية التخطيط:

يواجه نظام التخطيط احتمالات الفشل أو عدم الفعاليـة مـن مصادر متعددة وغير منفصلة أو مستقلة عن بعضها البعض، وفيمـا يلي أمثلة لهذه المصادر:

(١) الإعداد الفقير للمديرين التنفيذيين.

(٢) صعوبة تحديد مهام الوحدات ومعايير الأداء.

(٣) الغموض فى صياغة الأهداف.

(٤) عدم ملائمة قاعدة البيانات لأغراض التخطيط.

(٥) عدم ملائمة الربط بين الخطط وأنظمة الرقابة.

كما يمكن أن يواجه نظام التخطيط عديد من مصادر الخطـــر وأســـباب الفشل تتمثل أهمها فيما يلى:

٨/١- مصادر المخاطر وأسباب الفشل الناتجة عـــن فلســـفة الإدارة العليا، وأهم ما يندرج تحت هذه المصادر ما يلى:

(١) الإفتراض بأن القيود والتقلبات والضغوط لا تسمح بفعالية التخطيط.

(٢) الإفتراض بأنه يمكن التخطيط بمعزل عن الظروف البيئية والخارجية.

(٣) الإعتقاد بأن نظام التخطيط ينحصر فى عملية إعداد الخطة.

(٤) الفشل فى إيجاد مناخ ملائم غير مقيد لفريق التخطيط.

(٥) عدم القدرة على صياغة إطار للإستفادة من الخبرات التخطيطية من خارج المنظمة.

(٦) المفهوم الخاطئ عن عملية المتابعة والرقابة والتركيز فيها على التفتيـــش وتصيد الأخطاء وإلصاق التهم بالآخرين.

٨/٢- مصادر المخاطر وأسباب الفشل الناتجة عن سوء الفـــهم لطبيعـــة وخصائص عملية التخطيط، ويندرج تحت هذه المصادر النقاط التالية:

(١) تجاهل أن نظام التخطيط يرتبط بالأبعاد السياسية والتشريعية والاجتماعيـــة والاقتصادية.

(٢) تجاهل أن عملية التخطيط هى عملية منهجية ومنطقية.
(٣) الافتراض بأن تأثير عملية التخطيط على المتغيرات البيئية عملية مستحيلة.
(٤) الجهل بأن نظام التخطيط تحكمه عملية التعلم.
(٥) الإفتراض بأن التخطيط الفعال يجنب المنظمة كافة الأزمات والمواقف الحرجة وكذلك كافة القيود التى تواجه المنظمة.
(٦) تجاهل أن عملية التخطيط هى نظام إدارى متكامل.

٣/٨- مصادر المخاطر وأسباب الفشل الناتجة عن العناصر المرتبطة بالممارسات الإدارية وأسلوب إعداد الخطة، ومن أهم هذه المصادر ما يلى:

(١) إنشغال الإدارة العليا بالمشكلات الجارية أو النواحى الإجرائية أو الشكلية.
(٢) الإفراط فى الإنشغال بالتوقعات طويلة الأجل وتركيز الضوء عليها كوسيلة لتأجيل المحاسبة عن التقصير وعدم كفاءة الإنجاز وتجاهل المشكلات قصيرة الأجل.
(٣) المركزية الشديدة لمهام ومسئوليات عملية التخطيط.
(٤) العجز أو الفشل فى تطوير الأهداف.
(٥) إفتراض تساوى الأوزان النسبية للأهداف وعناصر الخطة ومتغيرات البيئة.
(٦) الإفراط فى التمسك بالجانب الرسمى للتخطيط والإخلال بمتطلبات اليسر والمرونة والإبداع.
(٧) عدم القدرة على تحقيق التوازن بين مؤشرات التفاؤل والحذر.

(٨) الفشل فى تحديد أو تجاهل المؤشرات المرتبطة ببيئة المنظمة.

٤/٨- مصادر المخاطر أو أسباب الفشل الناتجة عن تنفيذ الخطط والبرامج ذاتها، ومن أهم هذه المصادر ما يلى:

(١) تجاهل ردود أفعال المسئولين عن تنفيذ الخطط والبرامج.
(٢) التصرف كردود أفعال للنتائج العاجلة دون الربط مع النتائج الآجلة.
(٣) إغفال أن تحسين القدرات والمهارات الإدارية من متطلبات إنجاز الخطة وفعالية التخطيط.
(٤) تجاهل أن الفشل فى التقويم الدوري والمنتظم والأداء وفق نتائج أعمال المتابعة والرقابة.

٩- العلاقة بين الرقابة والتخطيط:

إن التخطيط هو أساس المتابعة والرقابة، ولا يمكن أن يكون هناك متابعة ورقابة دون خطة. وأول خطوة فى المتابعة والرقابة هى وجود خطوة سليمة.

وفيما يلى خطوات المتابعة والرقابة يتضح مكانة التخطيط فيها:

(١) **تحديد المعايير التى على أساسها ستتم الرقابة:** وتوجد هذه المعايير فى الخطة ذاتها فعلى سبيل المثال كل أنواع الموازنات تحدد مصروفات يجب الالتزام بها، وكل الخطط الزمنية تحدد مدد زمنية وتوقيتات لمدة التنفيذ لا

يجب تعديلها، والخطة السليمة هي التى تضع معدلات واضحة ومفهومه ويسهل قياسها.

(٢) **قياس ما تم تنفيذه:** يتم القياس من خلال تسجيل ما تم تنفيده فعلاً، والمهارة فى التسجيل تأتى فى توفير معلومات كاملة تشابه فى شكلها المعايير الموجودة فى الخطة، فإذا كانت هناك موازنة (أى ميزانية تقديرية) للإنتاج، فإن قياس ما تم تنفيذه يجب أن يأخذ شكل الميزانية التقديرية فى هذه الحالة يكون لدينا الميزانية الفعلية للإنتاج.

(٣) **مقارنة معايير الخطة ببيانات التنفيذ:** إن توافر بيانات كاملة عن معايير الخطة وبيانات التنفيذ يسهل المقارنة بينهما للتعرف على أى انحرافات فى كميات أو قيم التنفيذ عن الخطة أو فى الأزمنة أو فى التكاليف أو فى غيرها.

(٤) **التعرف على طبيعة الانحراف وأسبابه:** لا يعد الانحراف طبيعياً إذا كان حجمه كبير أو متكرر أو عن عمد، وهنا يجب البحث عن أسباب ذلك، وهل هى خارجة عن إرادة وسيطرة الوحدات التنفيذية أم لا.

(٥) **علاج الانحرافات:** فى الحالات العاجلة قد يكون الحل تشغيل العمال أو الآلات وقتاً إضافياً، أو تعديل معدلات التشغيل، أما فى الحالات التى تحتاج إلى علاج جوهرى فقد يتضمن ذلك تغييرات أساسية فى العمالة، والالات وخطوط الإنتاج، والعلاقات والاختصاصات التنظيمية، ولوائح وأنظمة العمل.. ..إلخ.

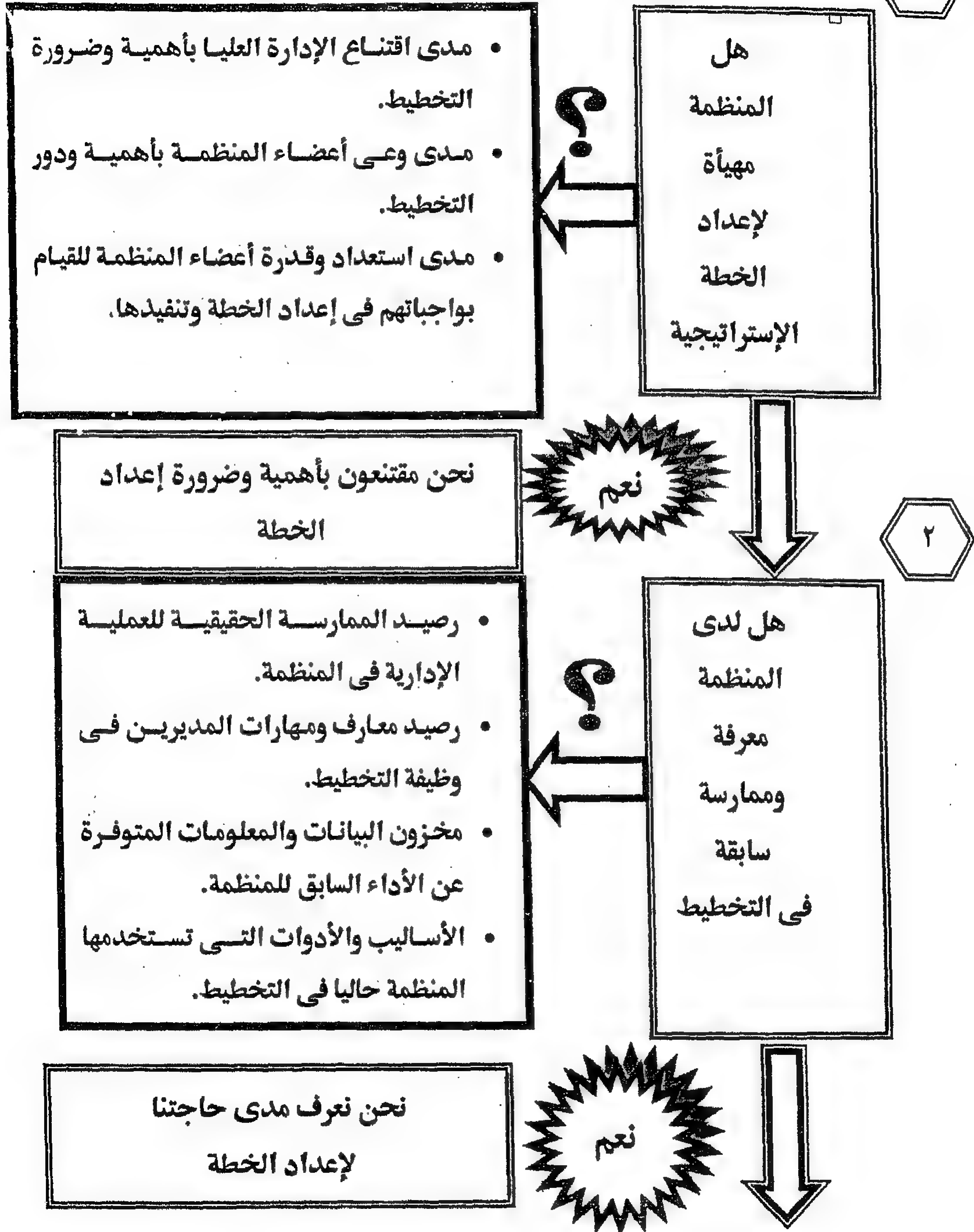
ثالثاً- البناء العام لعملية التخطيط

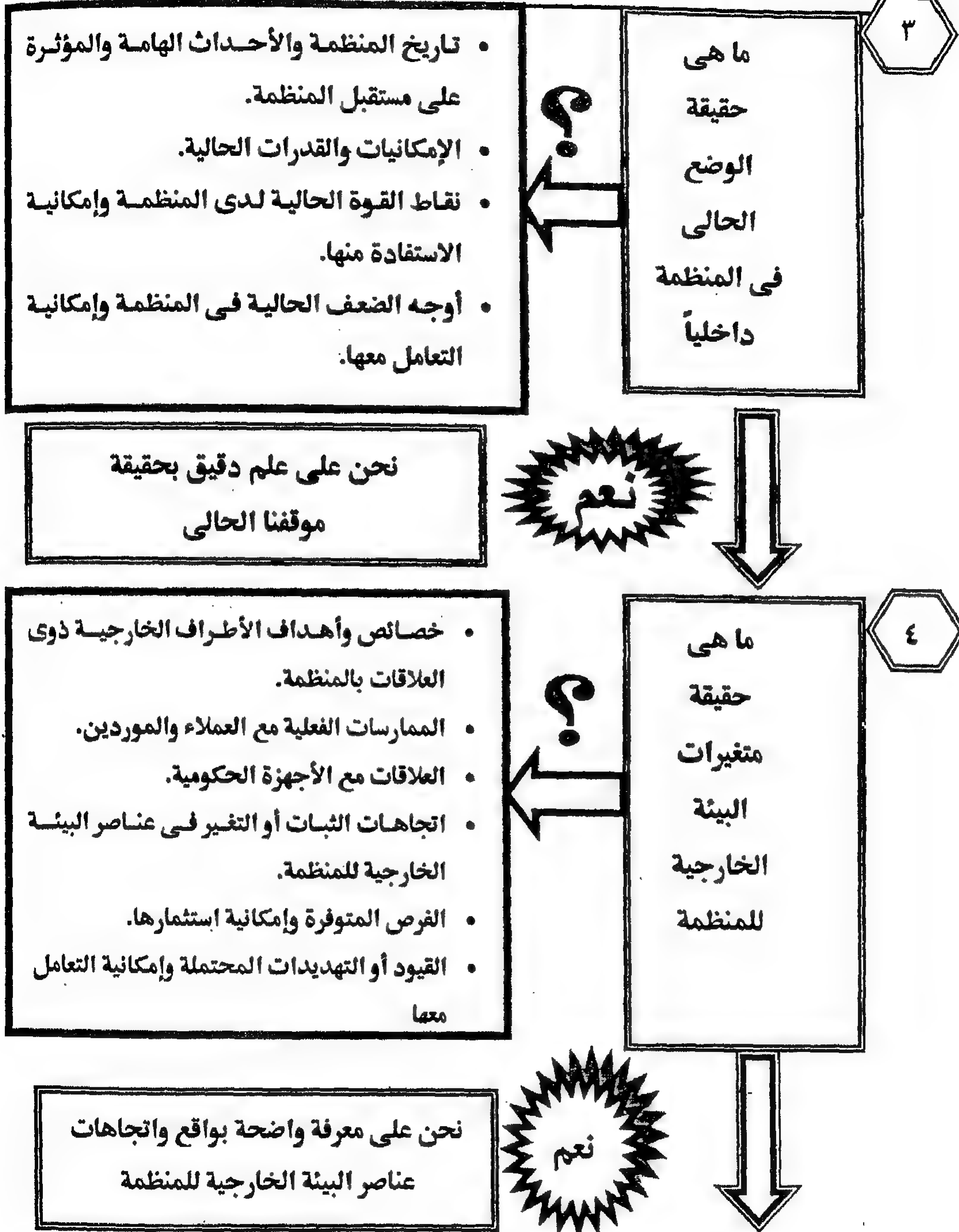
يتضح للقارئ من خلال استعراض مفهوم عملية التخطيـــط ومكوناتـــها وخصائصها، يجب أن تمارس عملية التخطيط من خلال بنـــاء عـــام منـــهجي متكامل يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها من عملية الإدارة ككل.

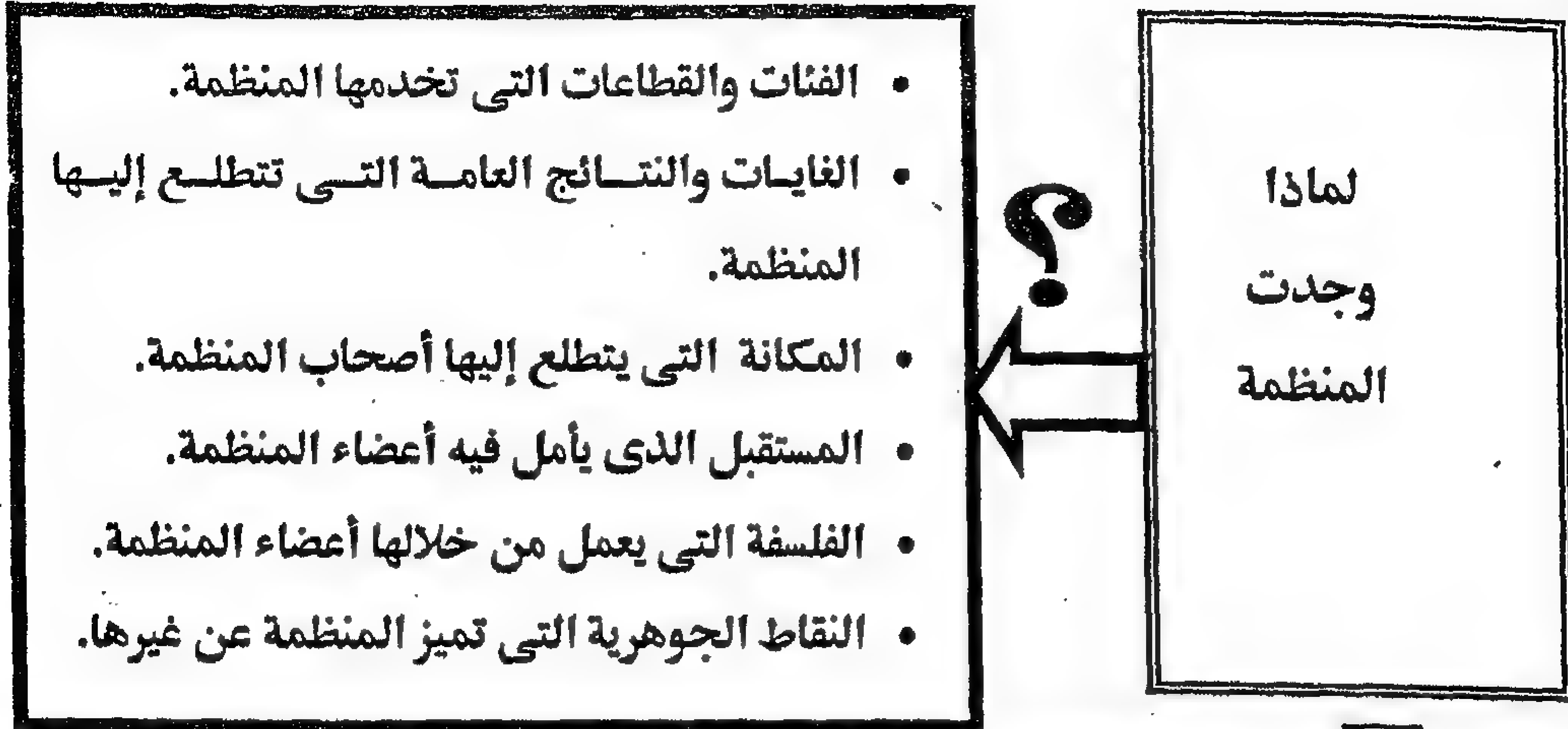
ونقصد بالبناء العام لعملية التخطيط الإطار المتكـــامل الـــذي يوضح مايلي:

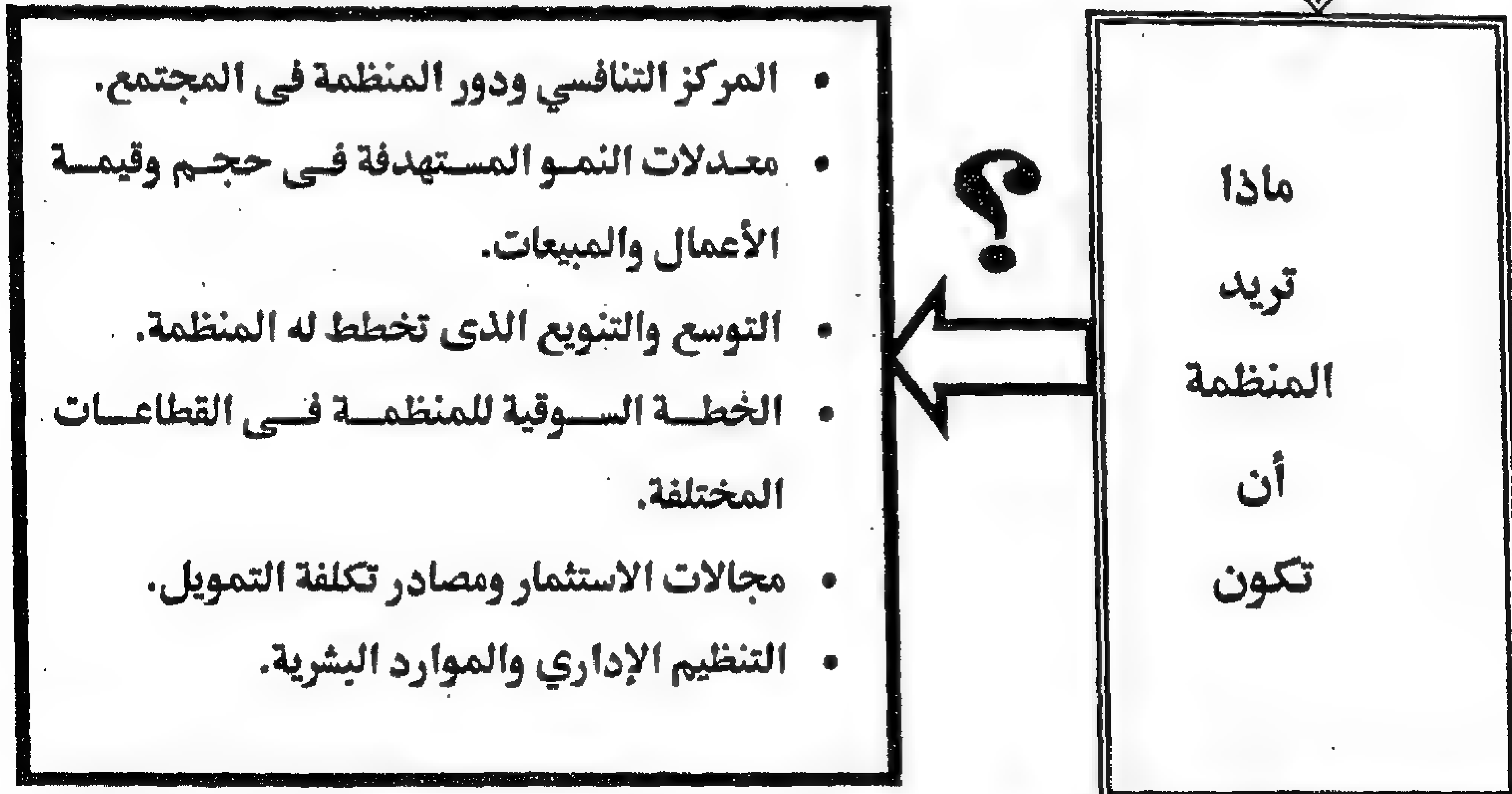
- المراحل الرئيسية لعملية التخطيط.
- المهام الأساسية فى كل مرحلة.
- المسئوليات والأدوار للقيام بالمهام.
- الناتج النهائي من كل مرحلة.
- العلاقة الارتباطية بين المراحل.
- المنتج النهائي من عملية التخطيط ككل.

ويوضح الشكل رقم (٢-١) البناء أو الإطار العام لعملية التخطيط.

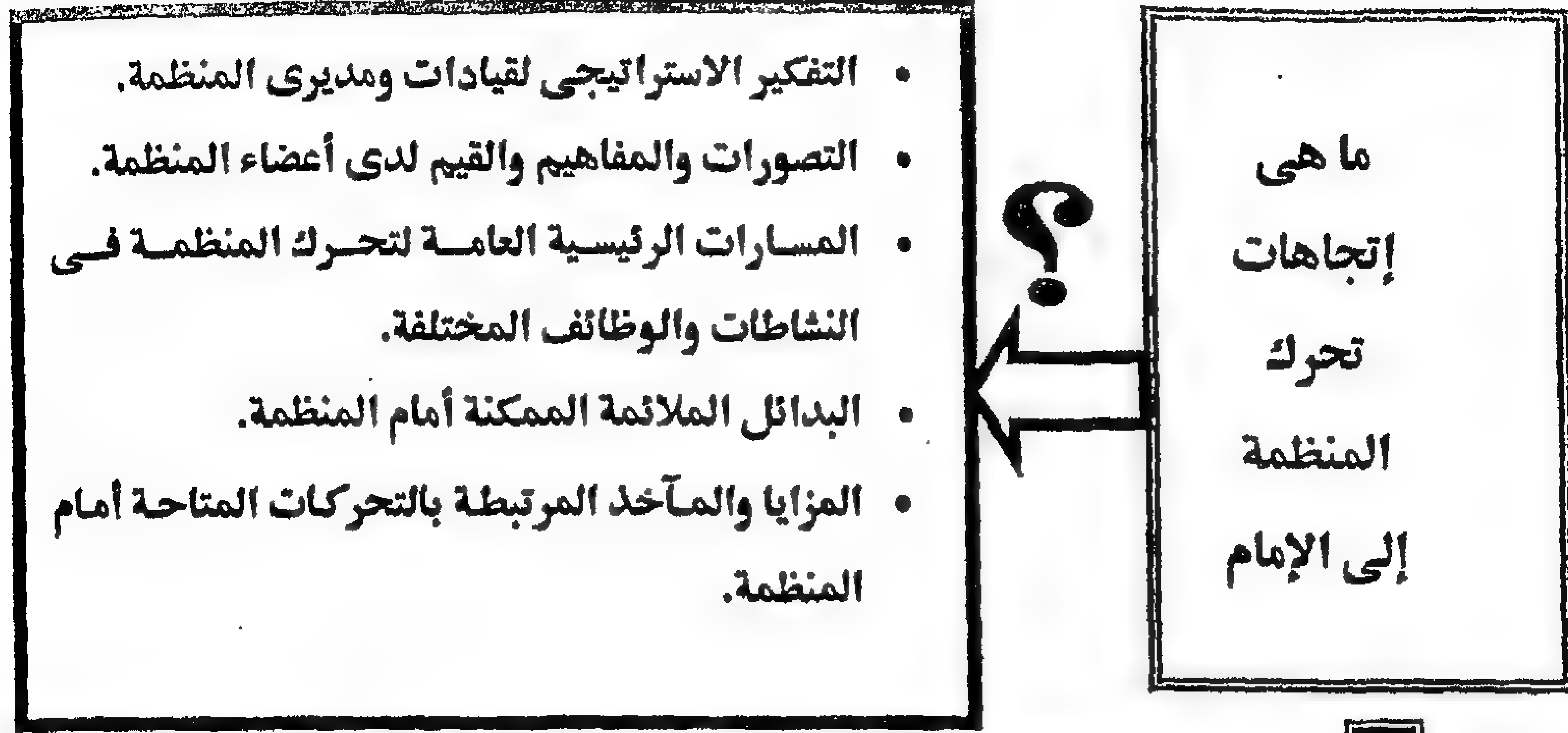

١
الإطار العام لعملية التخطيط وإعداد الخطة
هل المنظمة مهيأة لإعداد الخطة الإستراتيجية
؟
• مدى اقتناع الإدارة العليا بأهمية وضرورة التخطيط.
• مدى وعى أعضاء المنظمة بأهمية ودور التخطيط.
• مدى استعداد وقدرة أعضاء المنظمة للقيام بواجباتهم فى إعداد الخطة وتنفيذها.
نعم
نحن مقتنعون بأهمية وضرورة إعداد الخطة
٢
هل لدى المنظمة معرفة وممارسة سابقة فى التخطيط
؟
• رصيد الممارسة الحقيقية للعملية الإدارية فى المنظمة.
• رصيد معارف ومهارات المديرين فى وظيفة التخطيط.
• مخزون البيانات والمعلومات المتوفرة عن الأداء السابق للمنظمة.
• الأساليب والأدوات التى تستخدمها المنظمة حاليا فى التخطيط.
نعم
نحن نعرف مدى حاجتنا لإعداد الخطة

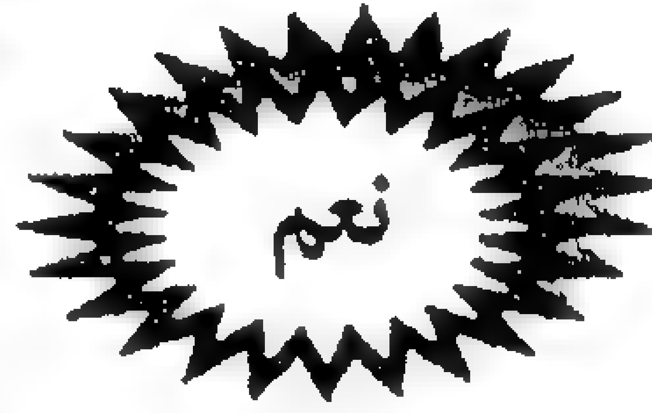

٣
ما هى حقيقة الوضع الحالى فى المنظمة داخلياً
؟
• تاريخ المنظمة والأحداث الهامة والمؤثرة على مستقبل المنظمة.
• الإمكانيات والقدرات الحالية.
• نقاط القوة الحالية لدى المنظمة وإمكانية الاستفادة منها.
• أوجه الضعف الحالية فى المنظمة وإمكانية التعامل معها.
نعم
نحن على علم دقيق بحقيقة موقفنا الحالى
٤
ما هى حقيقة متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة
؟
• خصائص وأهداف الأطراف الخارجية ذوى العلاقات بالمنظمة.
• الممارسات الفعلية مع العملاء والموردين.
• العلاقات مع الأجهزة الحكومية.
• اتجاهات الثبات أو التغير فى عناصر البيئة الخارجية للمنظمة.
• الفرص المتوفرة وإمكانية استثمارها.
• القيود أو التهديدات المحتملة وإمكانية التعامل معها
نعم
نحن على معرفة واضحة بواقع واتجاهات عناصر البيئة الخارجية للمنظمة


٥
لماذا
وجدت
المنظمة
الفئات والقطاعات التى تخدمها المنظمة.
الغايات والنتائج العامة التى تتطلع إليها المنظمة.
المكانة التى يتطلع إليها أصحاب المنظمة.
المستقبل الذى يأمل فيه أعضاء المنظمة.
الفلسفة التى يعمل من خلالها أعضاء المنظمة.
النقاط الجوهرية التى تميز المنظمة عن غيرها.
نعم
نحن على يقين أن منظمتنا لها
رسالة يجب أن تحققها


٦
ماذا
تريد
المنظمة
أن
تكون
المركز التنافسي ودور المنظمة فى المجتمع.
معدلات النمو المستهدفة فى حجم وقيمة الأعمال والمبيعات.
التوسع والتنويع الذى تخطط له المنظمة.
الخطة السوقية للمنظمة فى القطاعات المختلفة.
مجالات الاستثمار ومصادر تكلفة التمويل.
التنظيم الإداري والموارد البشرية.
نعم
نحن قمنا بتحديد أهدافنا
التى نخطط لتحقيقها

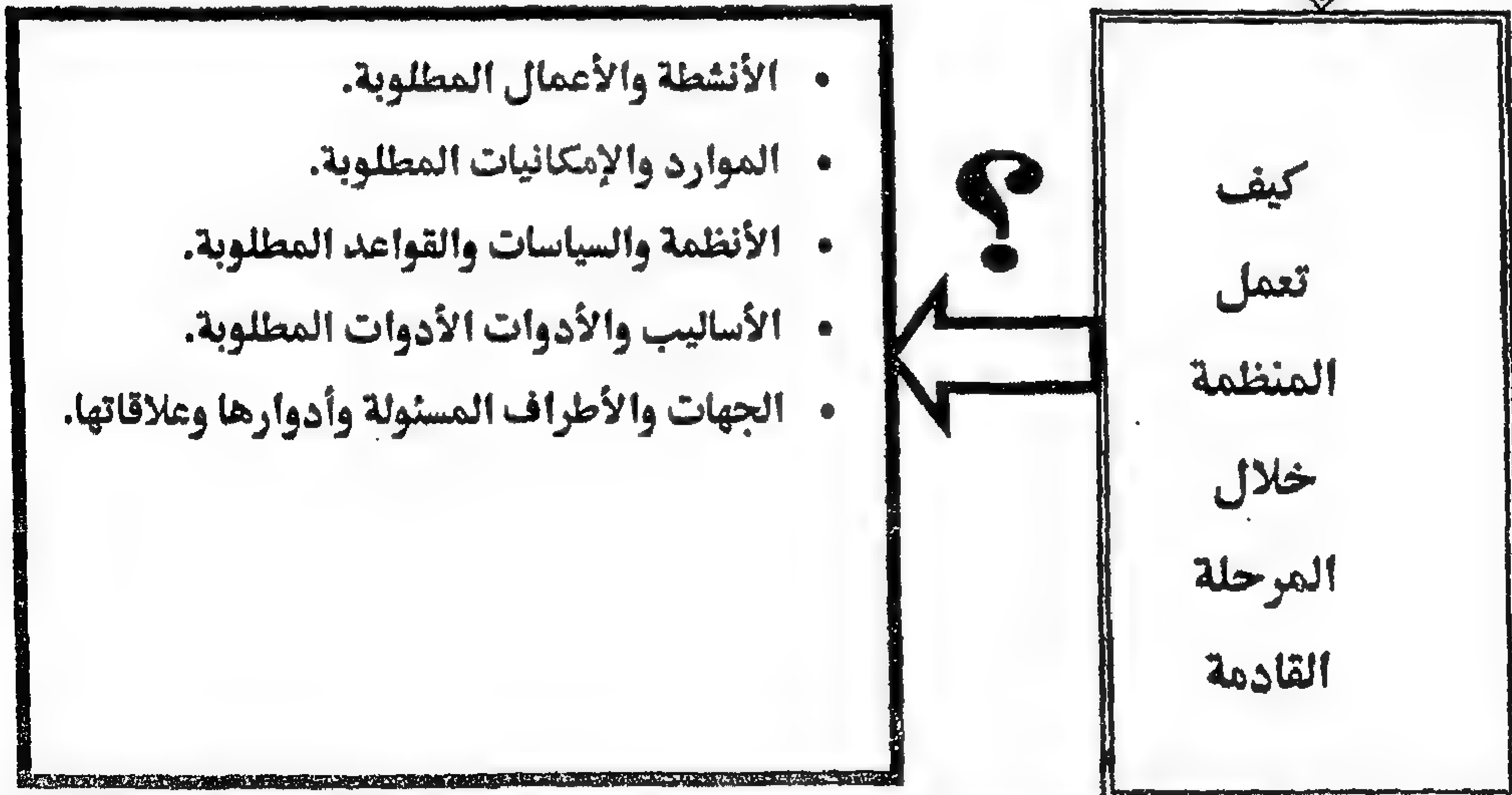
٧

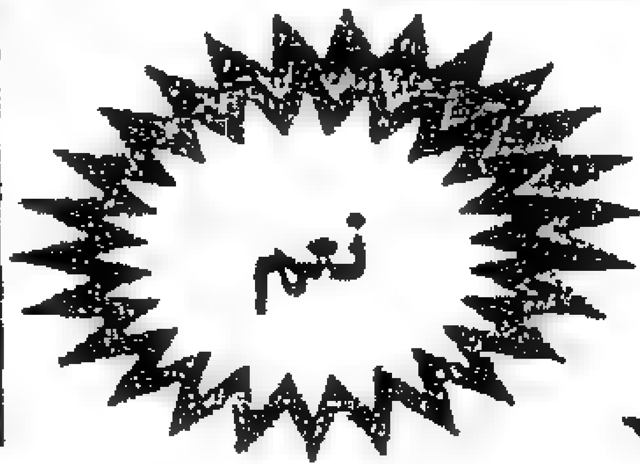




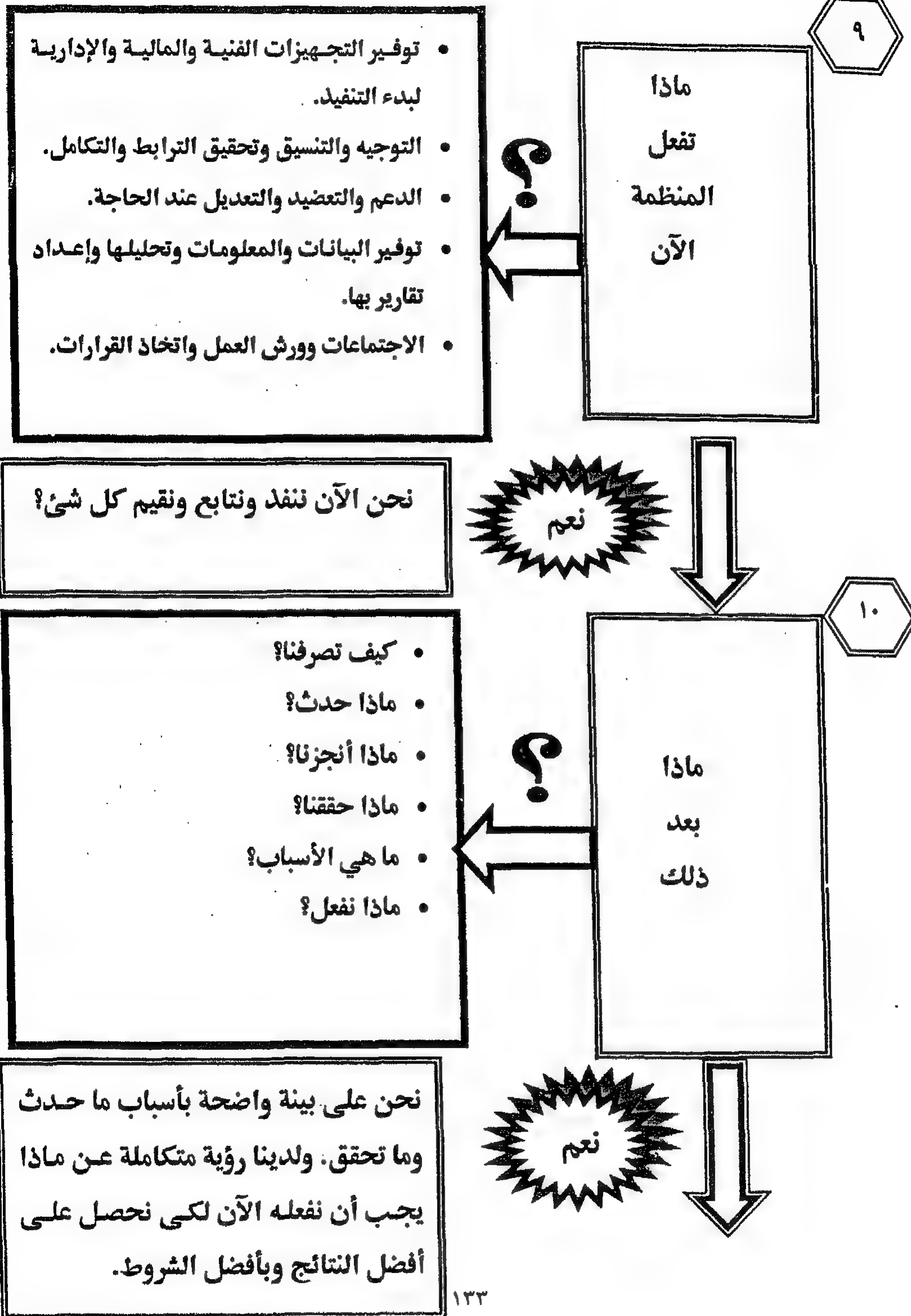
نحن لدينا الآن تصور متكامل واضح عن توجهاتنا العامة خلال المرحلة القادمة

٨





نحن وضعنا الخطط والبرامج وحددنا الاحتياجات المطلوبة لبدء التنفيذ



٩
ماذا
تفعل
المنظمة
الآن
• توفير التجهيزات الفنية والمالية والإدارية لبدء التنفيذ.
• التوجيه والتنسيق وتحقيق الترابط والتكامل.
• الدعم والتعضيد والتعديل عند الحاجة.
• توفير البيانات والمعلومات وتحليلها وإعداد تقارير بها.
• الاجتماعات وورش العمل واتخاذ القرارات.
نعم
نحن الآن ننفذ ونتابع ونقيم كل شئ؟
١٠
ماذا
بعد
ذلك
• كيف تصرفنا؟
• ماذا حدث؟
• ماذا أنجزنا؟
• ماذا حققنا؟
• ما هي الأسباب؟
• ماذا نفعل؟
نعم
نحن على بينة واضحة بأسباب ما حدث وما تحقق. ولدينا رؤية متكاملة عن ماذا يجب أن نفعله الآن لكي نحصل على أفضل النتائج وبأفضل الشروط.

رابعا:-أنواع التخطيط

يتخذ التخطيط أشكالا عديدة سواء من حيث المجال أو النطاق أو الهدف ، وفيما يلى الأشكال الشائعة لأنواع التخطيط :

١- التخطيط الكلى :

من خلال تنفيذ التخطيط الكلى وتحقيق أهدافه تتحقق أهداف المنظمة ككل، وهو يعنى التخطيط لكل المنظمة أو المؤسسة وتتمثل فى النظام العام أو الكلى المكون من كل أنواع نواتج عملية التخطيط فى المنظمة ، لذلك يشتمل على الأهداف العامة للمنظمة ، والسياسات ، والإستراتيجيات ، والتخطيط الخمسى أو العشرى والتخطيط السنوى ، وخطط التطوير ، وتحسين الأداء ، وخطط الإدارة بالأهداف و الخطة الرأسمالية ، وخطة التسويق ، وخطة الإنتاج ، والخطط التنفيذية الأخرى.

أى أن التخطيط الكلى هو النظام الذى يربط كل هذه الخطط بعضها ببعض ، والذى يحدد العلاقات بينها.

٢- التخطيط طويل الأجل :

الخطط طويلة الأجل هى التى بتحقيقها أو بتنفيذها تتحقق أهداف ومكونات التخطيط الكلى و يتمثل ذلك فى التخطيط الذى يغطى فترة زمنية طويلة نسبيا ، خمسة سنوات أو أطول ، ويمكن إعتبار الخطط الخمسية والعشرية من قبل الخطط طويلة الأجل فالأهداف العامة والسياسات ، وبعض

الإستراتيجيات التى تمتد إلى ما بعد خمس سنوات تمثل مثالا معروفا للتخطيط طويل الأجل.

. المنظمات التى ترغب فى وضع خطط طويلة الأجل قد تبدأ بالخطة التنفيذية للعام ، وفى ضوء التغير فى الظروف والتوقع بما قد يحدث فى المستقبل تستطيع المنظمة وضع تقديرات مبدئية للخطة التنفيذية للعام القادم ، ثم للعام الذى يليه، فالذى يليه وهكذا حتى تستطيع أن تضع تقديرات لكل سنوات الخطة طويلة الأجل.

وتشمل هذه الخطط فى الغالب مختلف أنواع الميزانيات والبرامج التنفيذية التى تعد لتنفيذ الخطة طويلة الأجل.

٣- التخطيط قصير الأجل :

تتمثل فى التخطيط الذي يغطى فترة قصيرة عادة تكون سنة زمنية وقد تكون أقصر من هذا ، وعادة تكون الخطط التنفيذية مثل خطة التسويق وخطة الإنتاج وخطة الموارد البشرية ، وبعض الإستراتيجيات ، وخطط التطوير وتحسين الأداء فى شكل خطط قصيرة الأجل ، التى بتحقيقها تحقق الخطط طويلة الأجل.

جدول رقم (٢-١)

مقارنة بين التخطيط طويل الأجل والتخطيط قصير الأجل

مجال المقارنة	التخطيط طويل الأجل	التخطيط قصير الأجل
الخصائص	♦ عام وشامل ♦ وصفي في الغالب ♦ مسئولية إدارة عليا ♦ ٥سنوات أو أكثر	♦ محدد وتفصيلي ♦ كمي في الغالب ♦ مسئولية إدارة وسطى ودنيا ♦ سنة أو أقل
الأشكال	♦ رسالة المنظمة ♦ الأهداف العامة ♦ الغايات العامة ♦ التوجهات الإستراتيجية ♦ السياسات ♦ الإستراتيجيات طويلة الأجل ♦ خطط تنفيذية طويلة الأجل	♦ الأهداف التنفيذية التفصيلية ♦ الإجراءات والقواعد ♦ الإستراتيجيات قصيرة الأجل ♦ برامج تنفيذية قصيرة الأجل
المجالات	الأهداف : النمو والتطور والبقاء وتنمية المركز السوقي المبيعات : أنواع وكميات وقيم كلية الإنتاج : أنواع وكميات وقيم كلية	الأهداف : الإيرادات والتكاليف والمصروفات والتمويل والأرباح ، والعائد والتوزيعات ...... المبيعات : كميات حسب النوع ، والسوق والشهر والعملاء والفروع والأفراد. الإنتاج : كميات حسب النوع ، والشهر وخطط وخطوط ومراحل الإنتاج والمعدات.........

٤- التخطيط الإستراتيجى :

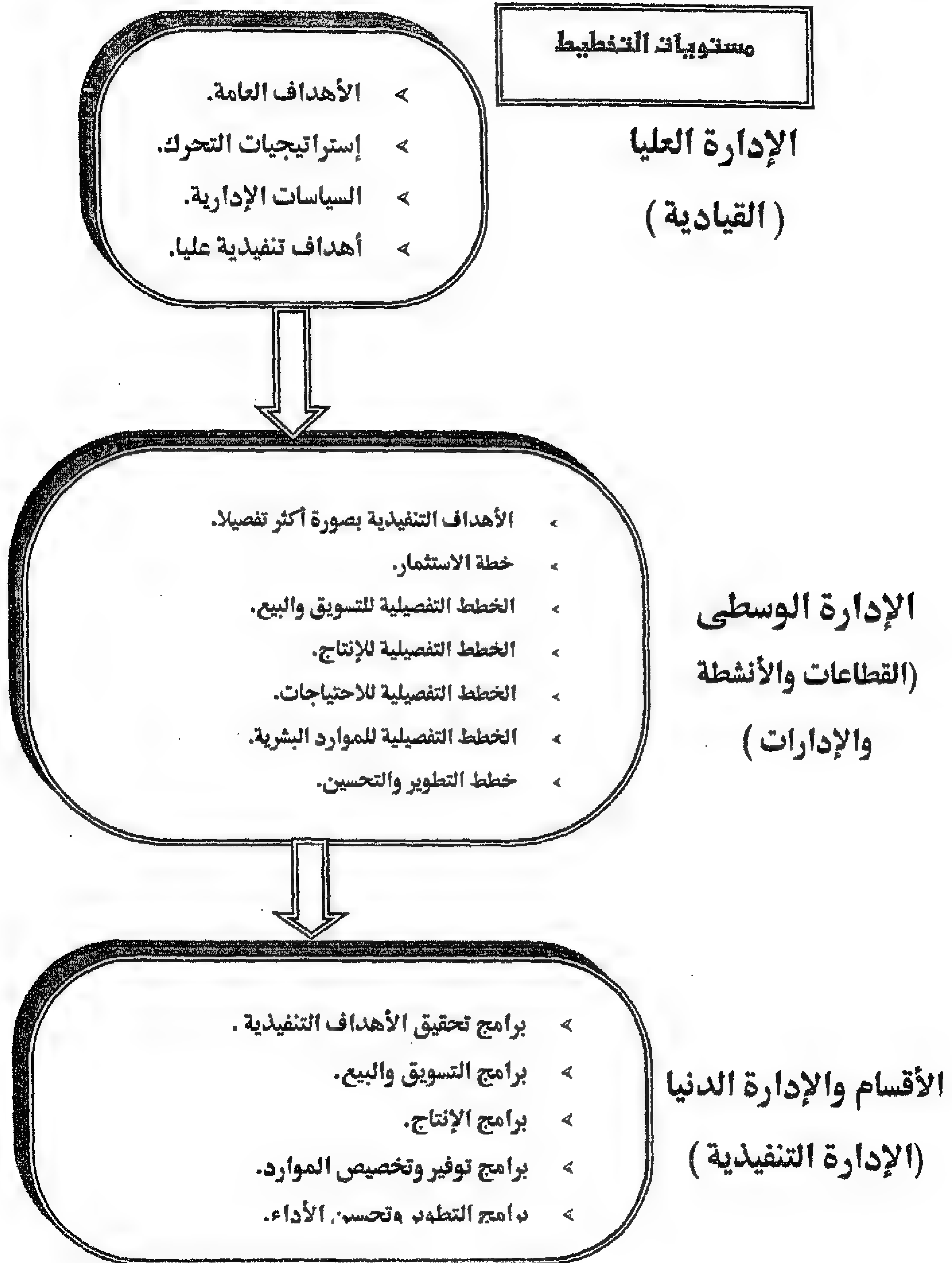
يتمثل التخطيط الإستراتيجى فى التخطيط الذى يهتم بصياغة التحركات الرئيسية للمنظمة لمواجهة مواقف مصيرية ذات تأثير جوهري على كيان المنظمة وأهدافها ، أو السيطرة على تهديدات تواجه المنظمة أو التعامل مع قيود وموانع تعيق تحقيق أهداف المنظمة أو لانتهاز فرص حيوية فيها كسب ونفع واضح وكبير للمنظمة وهذه الإستراتيجيات تعنى التأثير القوى على جزء كبير من الاستثمارات والموارد ، أو تحدث تغييرات كبيرة فى المنتجات والأسواق أو فئات العملاء التى تتعامل معها ، أو تغيير جوهري فى العلاقة مع المنافسين أو الموردين أو الحكومة ، أو تغيير جوهري فى عناصر التنظيم الإداري للمنظمة.

٥- التخطيط التنفيذي أو الوظيفي :

يركز التخطيط التنفيذي على الجوانب التفصيلية على مستوى إدارات وأقسام ووظائف المنظمة ، فخطط تنفيذ مهام التسويق والبيع والإنتاج والتمويل والأفراد والموارد والصيانة ، أمثلة للتخطيط التنفيذي أو الوظيفي ، كما أن الموازنات التقديرية سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى الأنشطة يمكن أن تعد من أشكال التخطيط التنفيذى ، وفى مثل هذا النوع من التخطيط يتم تحديد الأهداف التنفيذية ، والتى غالبا ما يعبر عنها فى شكل كمى أو قيمى.

ويتضح مما سبق أن التخطيط التنفيذى أقرب ما يكون للتخطيط قصير الأجل ، وأن التخطيط الإستراتيجى هو منهج للتخطيط يهتم بالتخطيط الكلى وما يشتمل عليه من كافة أشكال الخطط للمنظمة.

شكل رقم (٢-٢)


مستويات التخطيط
الإدارة العليا
(القيادية)
الأهداف العامة.
إستراتيجيات التحرك.
السياسات الإدارية.
أهداف تنفيذية عليا.
الإدارة الوسطى
(القطاعات والأنشطة
والإدارات)
الأهداف التنفيذية بصورة أكثر تفصيلا.
خطة الاستثمار.
الخطط التفصيلية للتسويق والبيع.
الخطط التفصيلية للإنتاج.
الخطط التفصيلية للاحتياجات.
الخطط التفصيلية للموارد البشرية.
خطط التطوير والتحسين.
الأقسام والإدارة الدنيا
(الإدارة التنفيذية)
برامج تحقيق الأهداف التنفيذية .
برامج التسويق والبيع.
برامج الإنتاج.
برامج توفير وتخصيص الموارد.
برامج التطوير وتحسين الأداء.

خامساً:- تصنيف الاستراتيجيات

فيما يلى تصنيف عام لأنواع الإستراتيجيات الرئيسية التى يمكن أن تستخدمها المنظمة:

١- الإستراتيجية الدفاعية:

عادة ما يتم استخدام هذه الإستراتيجية ليس للتحرك إلى الأمام، وإنما لحماية الوضع الحالي للمنظمة بهدف البقاء فى منظمة مستقرة نسبياً فى مجال الأعمال، ووفق هذه الإستراتيجية تتجه المنظمة إلى أن تفعل أفضل ما هو ممكن ولكن فى إطار منطقة محدودة وواضحة لها وتتجاهل أو تتجنب التفاعل مع التغيرات البيئية فى مجال أعمالها وخاصة التى ليس لها تأثيرات مباشرة على أعمالها الحالية.

٢- إستراتيجية الترقب:

وأهم ما يميز هذه الإستراتيجية أنها تبتعد عن المبادأة للتعامل مع الأخطار والتهديدات أو التحديث بما يتفق والموقف التنافسى المتوقع.

وتتجه المنظمات التى تتبع إستراتيجية الترقب إلى انتظار نتائج الأحداث على المنافسين والتنقيب عن مزايا يمكن اكتسابها.

٣-الإستراتيجية التحليلية:

تمثل الإستراتيجية التحليلية خليطاً من إستراتيجية الدفاع وإستراتيجية الترقب أو التنقيب. وتكون المنظمة التى تتبع هذه الاستراتيجيات أكثر جرأة وسرعة- إلى حد ما- بالمقارنة بالمنظمات التى تتبع إستراتيجية الدفاع أو الترقب- بشأن متابعة التطورات والفرص الجديدة.

إلا أن إتباع هذه الإستراتيجية يجعل المنظمة تتابع التطورات وتختار الفرص الجديدة بحرص شديد ودون الإتجاه للخروج عن الخط العام والمستقر لأعمالها، ومن ثم فإن المنظمة التى تتبع الإستراتيجية التحليلية، رغم أنها تهتم بالتحديث والنمو، إلا أنها عادة ما تكون تابعة وفى المرتبة الثانية من المنظمات ونادراً ما تكون فى المقدمة.

٤-إستراتيجية رد الفعل:

تتجه المنظمة لإتباع إستراتيجية رد الفعل فى حالة رغبتها فى مواجهة أقل المخاطر، وعدم الدخول فى صراع مع المنافسين لها، وعادة لا تقوم مثل هذه المنظمات بمواجهة المخاطر أو الدخول فى صراع إلا فى الحالات التى تضطر لها نتيجة الضغوط البيئية أو الخارجية.

ويمكن القول أن الإتباع المستمر لإستراتيجية رد الفعل عادة ما يعرض المنظمة إلى مواجهة حالات عدم التوازن مع التغيرات البيئية وما يرتبط بها من فرص أو تهديدات.

٥- الإستراتيجية الهجومية:

تتجه المنظمة من خلال هذه الإستراتيجية إلى تحقيق عديد من الأهداف منها ما يلى:

- استخدام الموارد والإمكانيات كمصدر قوة لإضعاف القيود البيئية بغرض التخلص منها.
- التعامل مع الضغوط والقيود البيئية للتخلص منها وليس لتحييدها أو التكيف معها.
- التركيز على توجيه مسار الأحداث بما يخدم أهدافها ويدعم نقاط القوة.

٦- الإستراتيجية المختلطة:

من خلال الإستراتيجية المختلطة تحاول المنظمة توفير توليفة تشتمل على بعض خصائص الإستراتيجية الهجومية وبعض خصائص الإستراتيجية الدفاعية، ومن أهم خصائص الإستراتيجية المختلطة ما يلى:

- العمل على مرحلتين، تدعيم نقاط الضعف الداخلية لتجنب أثر الضغوط ثم التحول إلى الإختراق.
- تأجيل تأثير أية ضغوط إلى حين إعادة ترتيب الأوضاع الداخلية وتحسين موقف المنظمة.
- التركيز على توفير خاصية القدرة الذاتية على الحركة والمرونة للتعامل مع المتغيرات البيئية فى بيئة المنظمة.

سادساً- الأهداف والخطط التنفيذية وبرامج العمل

تتمثل الخطط التنفيذية فى تفصيل الأهداف وإعداد برامج العمل أو التشغيل لها خلال فترة زمنية معينة ، مع توضيح مسئوليات وأساليب تنفيذها، وعادة توضح هذه الخطط على مستوى الإدارات والأقسام والوحدات والمجموعات التنفيذية. وتأخذ هذه الخطط التنفيذية دائما الشكل التشغيلى (العملي)، المحدد التفصيلي الكمى.

ويعنى هذا أن الخطط التنفيذية هى عملية تشغيلية تفصيلية أكثر من غيرها من الأشكال الأخرى للخطط ، وتركز الخطط التنفيذية على إجراءات وأساليب العمل، وكيفية ووقت إستخدام الموارد المالية والبشرية والآلات، والمعدات والأجهزة والخامات وغيرها من الموارد ،كما أن الخطط التنفيذية محددة فى شكلها عن باقى الأشكال الأخرى للخطط، فأهدافها ليست عامة كما فى الأهداف العامة والسياسات، وهى محددة وواضحة فى أهدافها وفى كيفية تحقيقها، فالأهداف العامة والسياسات قد تحدد ما يجب عمله، ولكنها لا تركز على كيف يتم ذلك ،وهذا هو الدور الأساسي للخطط التنفيذية التى توضح كيف تنفذ الأعمال، وفى أى وقت، وأين، وكميات الموارد المستخدمة، وكميات النواتج المستهدفة.

وحيث أن التخطيط التنفيذى يتسم بأنه عملى ومحدد وتفصيلى وكمى ، فإنه يعتمد اعتماداً أساسياً على الجداول والخرائط والموازنات وشبكات الأعمال التى تحدد كميات العمل وأزمنة التنفيذ والموارد المستخدمة والمهام أو العمليات

المطلوبة ، وتتابعها والنتائج المتوقعة أو المستهدفة وتحديد مسـئولية تنفيذها.

ونتاول فيما يلى بعض الأمثلة لأشكال الخطط التنفيذية وبرامج العمل.

جدول رقم (٢-٢)

الخطة التنفيذية لقسم الإنتاج التابع لإدارة العمليات فى شركة ليدر للمشروعات لعام ٢٠٠٣م

مكونات الخطة التنفيذية	عام ٢٠٠٣				
	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع	المجموع
١- كمية الإنتاج					
منتج "س"	٤٠٠٠٠	٤٥٠٠٠	٥٠٠٠٠	٥٠٠٠٠	١٨٥٠٠٠
منتج "ص"	٢٠٠٠٠	٣٠٠٠٠	٣٠٠٠٠	٤٠٠٠٠	١٢٠٠٠٠
منتج "ع"	٧٠٠٠	٨٠٠٠	٨٠٠٠	٨٠٠٠	٢٠٠٠٠
٢- نسبة التالف (الهدر)					
منتج "س"	%٢	%١,٥	%١	%٠,٥	%١,٣
منتج "ص"	%٤	%٣	%٢	%١	%٢,٥
منتج "ع"	%٠,٥	%٠,٢٥	—	—	%١,٩
٣- عدد العاملين					
عمالة دائمة	٧٠٠	٧٥٠	٨٠٠	٨٠٠	٧٦٥
عمالة مؤقتة	٥٠	٦٠	٦٥	٦٠	٥٩
٤- ساعات التشغيل					
منتج "س"	٧٢٠	٨٠٠	٨٥٠	٩٠٠	٣٢٧٠
منتج "ص"	٤٦٠	٥٠٠	٥٢٠	٦٠٠	٢٠٨٠
منتج "ع"	–	–	–	–	–

جدول رقم (٢-٣)
مهام قسم الأمن الصناعي التابع لإدارة الأمن والسلامة فى شركة المنتجات الصناعية خلال عام ٢٠٠٣م

م	المهام والأهداف	التوقيت
١	تنفيذ حملة التعرف على أفكار ومقترحات تطوير الأمن الصناعي بالشركة	تنتهي فى مارس.
٢	فحص أجهزة الحريق والأمن الصناعى لدى الشركة	يبدأ فى إبريل وينتهى فى يونيو
٣	تدريب ٥٠% من عمال الإنتاج على مكافحة الحريق يمثلون الوحدات الإنتاجية	ينتهى فى مايو
٤	إعداد تقارير عن جهود الرقابة فى مجال الحريق والاستفادة منها	بنهاية مايو
٥	وضع بروتوكول تعاون مع الشركة الوطنية فى مجال الحريق والأمن الصناعي	يبدأ فى يونيه
٦	دهان حوائط المصنع بمادة مقاومة للحريق بعد اختبارها.	من أغسطس إلى سبتمبر
٧	تنفيذ حملة توعية بواسطة الملصقات فى جميع أقسام الشركة	تبدأ فى أكتوبر
٨	عمل ورشة عمل وندوه فى مجال الأمن الصناعي لذوى العلاقة بالموضوع	من أول أكتوبر إلى نصف نوفمبر
٩	تطوير التنظيم الإداري لقسم الأمن الصناعي بالشركة	أول نوفمبر
١٠	تخفيض عدد إصابات الحريق إلى نسبة لا تقل عن ٩٠%	بنهاية العام

جدول رقم (٢-٤)
مهام وأهداف قسم الشئون الفنية التابع للقطاع الهندسي بالشركة الصناعية خلال عام ٢٠٠٣م

المهام والأهداف	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء	التكلفة	المختص	الترتيبات الفنية اللازمة	ملاحظات
١-إعداد برنامج الصيانة الدورية.	١/١	١/٢٥	٢٠٠٠	عمر	توفير الاعتمادات	يفضل أن تكون شهريا
٢-تركيب الآلات الجديدة في قسم الإنتاج.	٢/١	٣/١٥	١٥٠٠٠	يوسف	تدريب العمالة	على مراحل
٣-إعداد الدليل التنفيذي للصيانة.	٣/١	٥/٢٠	٨٠٠٠	محمود	تحضير الكتالوجات	تحديد المسئوليات
٤-دراسة مشروع الرقابة الإليكترونية.	٣/٢٠	٤/١٥	٦٠٠٠	مصطفى	تحليل الأخطاء	التعاون مع جهة متخصصة
٥-تطبيق مقترحات اللجنة الفنية.	٤/١	٤/٢٥	١٠٠٠٠	السيد	تحديد الصلاحيات	تحت إشراف المدير العام
٦-تركيب أنابيب التوزيع.	٤/١٥	٦/١٥	٤٠٠٠٠	محمد	تجهيز الأماكن	الفحص الدقيق
٧-إعداد التصميمات الفنية للمنتج الجديد.	٦/١	٧/٢٥	٧٠٠٠	على	إصدار القرارات	رصيد مكافآت محفزة
٨-تطوير التركيبة الكيماوية للمنتج.	٧/١٥	٩/١٠	١٢٠٠٠	حلمى	توفير المستلزمات	مراجعة العيوب الحالية
٩-دراسة الاختناقات الإنتاجية في مراحل الإنتاج.	٩/١	١١/٢٠	٤٠٠٠	طارق	إعداد برامج للإجتماعات	الإستعانة بخبراء خارجيين
١٠-مراجعة وتطوير العقود مع ورش الصيانة الخارجية.	١١/١٥	١٢/٣١	٢٠٠٠	شوقى	تحضير العقود الحالية والملاحظات بشأنها	تنويع مصادر التوريد

جدول رقم (٢–٥)
بيان تقدير الاحتياجات السنوية
لنشاط/قطاع/إدارة......
خلال الفترة من / / إلى / /

بنود الخامات والمستلزمات			تقدير كمية الاحتياجات السنوية خلال أشهر السنة													ملاحظات
كود	مواصفات	وحدة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	مجموع	

إعداد ______ مراجعة ______ إعتماد ______

جدول رقم (٢-٦)

السنة	البرنامج الزمنى لإستلام التوريدات المستوردة خلال الفترة من / /									
بنود المستلزمات	تاريخ بدء إجراءات الشراء	مدة تقديم العطاءات	مدة فتح المظاريف وتفريغ العطاءات	مدة الدراسة والبت	إصدار أمر توريد	فتح الاعتماد المستندى	مدة التوريد	مدة إجراءات التخلص الجمركى	مدة النقل والشحن	التاريخ المتوقع للتسليم بالمخازن

سابعاً - أساليب وأدوات التخطيط التنفيذى

يوجد عديد من الأساليب والأدوات التى يمكن الإعتماد عليها فى إعداد الخطط التنفيذية للأعمال سواء على مستوى تخطيط مهام الوظيفة أو الوحدة التنظيمية أو على مستوى المشروع أو العملية ، وفيما يلى إشارة إلى بعض هذه الأساليب والأدوات.

١ - قوائم العمل:

وهى من ابسط أدوات التخطيط التنفيذى حيث يستطيع أى مدير تنفيذي أن يستخدمها ، حيث يضع قائمة بالأعمال المطلوبة، ويتم هذا فى الغالب بصفة يومية، ففى بداية اليوم أو فى نهاية يوم العمل قد يقوم المدير بجذب إحدى الوريقات المطروحة أمامه على المكتب، ويسرد عليها الأعمال التى يتوقع أو ينوى القيام بها خلال نفس اليوم أو اليوم التالى.

ويمكن أن تكون هناك أوراق مطبوعة خصيصاً لهذا الغرض وتسمى خطة أو برنامج عمل اليوم ، وهذه الأوراق تساعد المدير على تذكر ما يجب عمله خلال اليوم حتى لا ينسى أياً من هذه المهام. ومن هذه الأوراق (أو القوائم) ما يكون يومى أو أسبوعى ، ويمكن أن تحتوى هذه الأوراق على أعمال تنفيذية أو مقابلات أو إتصالات أو إجتماعات أو غيرها من المهام الواجب أو المخطط القيام بها ، وقد يفضل أن يتم إعدادها وفق أولويات المهام وتقدير الأزمنة اللازمة لها.

٢- جداول العمل:

عادة تأخذ جداول العمل شكل الخطط الكمية، وتوضح أهـــداف محـــددة مطلوب تنفيذها، فى أماكن (أو وحدات محدده)، و بواسطة أشخاص معينيـــن ، وبالتنسيق مع أطراف محددة وفى أزمنة وتوقيتات مخططة.

وتحقق جداول العمل عديد من الأهداف والمنافع منها ما يلى :

(١) إتمام إنجاز العمل فى الوقت المحدد أو المخطط فى جداول العمل.

(٢) ضبط التكلفة والجهد مع كل بند من بنود جداول العمل.

(٣) زيادة مخرجات العمل من خلال تركيز الجهود على المهام المخططة.

(٤) تقليل زمن انتظار المواد اللازمة للإنتاج من خلال الإرتباط بأزمنة وأوقات محددة.

(٥) تقليل أوقات تعطل المعدات أو الأفراد ، حيث يتم تخصيص الموارد علـــى الأعمال المخططة.

(٦) المواءمة بين استخدام المعدات واستخدام العمالة من خلال التنسيق الســابق بينها.

(٧) المواءمة بين عبء العمل وسيره بطريقه منتظمة ، حيث يتم توزيع المــهام وتحديد المسئوليات.

(٨) تحقيق التنسيق مع الأطراف ذوى العلاقة من خــــلال أولويـــات وتتـــابع الأعمال.

(٩) تحقيق الربط بين التنفيذ وتوريد المستلزمات ، حيث يكون معلـــوم مقدمـــا توقيت الحاجة إليها.

(١٠) التجهيز المسبق لمتطلبات الأعمال ، حيث يتم تحديد الإحتياجات فى وقت مبكر لتنفيذ الأعمال.

ويوضح الجدول رقم (٢-٧) مثالاً لجدول العمل الخاص بالإنفاق على نشـــاط الترويج.

خطة الإنفاق على الترويج
خلال عام ....

القيمة البيعية	يناير	فبراير	مارس	إبريل	مايو	يونيو	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	الإجمالي
إعلانات طرق													
مراسلات													
مطبوعات													
زيارة الموقع													
حفلات مسائية بالموقع													
معارض أندية													
إعلانات													
دعاية													
معارض													
مصروفات أخرى													
الإجمالي													

٣- خرائط العمل

تعد خرائط العمل أحد الأدوات الشائعة لصياغة الخطط التنفيذية وبرامج العمل حيث يتم الاستعانة بالخرائط البيانية فى التخطيط أو الجدولـــة لتوضيـــح العمل ، كيفية تنفيذ العمل والأطراف المسئولة عن التنفيذ، والإمكانيات المطلوبة للتنفيذ.

وفيما يلى أسلوب خرائط جانت كمثال لإستخدام خرائط العمـــل فـــى تخطيـــط وجدولة الأعمال :

١/٣-خرائط جانت

وتسمى خرائط "جانت" نسبة إلى هنرى جانت أول من استخدام هـــذه الخرائـــط بصورة منظمة وعلمية، وتسمى هذه الخرائط أحياناً بجداول النشاط أو العمـــل ،وهذه الخرائط تربط الجوانب التالية فى خريطة واحدة :

(١) النشاط الواجب أداءه أو المخطط تنفيذه.
(٢) الأفراد القائمين بالأداء أو المسئولين عن تنفيذ المهام.
(٣) زمن بدء ونهاية العمل والوقت المستغرق أو المخطط لتنفيذ المهام.

ويمكن جدولة النشاط من توزيع الأفراد على الأنشطة والأزمنة فى شكل أفضل مستهدف كما أنها وسيلة فعالة ليست فقط فى التخطيط بـــل أيضـــاً فـــى التنظيم ، لأنها تحدد الأنشطة ومسئولية أداءها، وأيضاً تعتبر وسيلة فعالة فـــى الرقابة لأنها تمكن من متابعة تنفيذ العمل الذي يتم بواسطة الأفراد وتحديد مـــا

إذا تم فى الوقت المحدد أم لا؟، ويقدم الجدول رقم (٢-٨) التالي نموذجاً لخرائط العمل بالتطبيق على عملية ميكنة أعمال الحسابات وتركيب آلات حاسبه في إحدى أقسام الإدارة المالية بإحدى المنظمات.

شكل (٢-٨) خريطة أعمال لبرنامج تركيب أجهزة حاسبات لميكنة أعمال الحسابات خلال الفترة من يناير – يونية ٢٠٠٣م

المهام / الأنشطة	القائمون بالعمل	زمن البرنامج عام ٢٠٠٣					
		يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو
١.تحديد نوع الحاسبات الآلية.	محمد	▬					
٢. التعاقد على الشراء.	حلمي		▬				
٣. التوريد.	على			▬			
٤. التركيب.	السيد			▬			
٥.تدريب العاملين.	حنفي			▬	▬	▬	▬
٦.تجربة النظام الجديد بمعرفة المورد.	المورد					▬	
٧. إعداد عقد الصيانة.	حنفى، فتحي،عمر				▬		
٨.تجربة النظام بمعرفة الشركة.	فتحى					▬	
٩.تطوير النظام.	يوسف					▬	
١٠. إعتماد النظام.	المدير العام						▬

وعادة يمكن الإستفادة من جداول العمل (جداول جانت) فى مجالات عديدة منها ما يلى:

(١) تحديد أولويات العمل.

(٢) وضوح تتابع المهام.

(٣) توضيح العلاقات الداخلية بين الأنشطة ونوع هذه العلاقة.

(٤) تحديد بداية ونهاية زمن الأنشطة.

(٥) بيان الوقت المستغرق فى تنفيذ كل نشاط أو مهمة.

(٦) تحديد عبء العمل على الأفراد والمعدات.

(٧) تحديد الأنشطة التى يمكن أداؤها فى نفس الزمن، أى على التوازى.

(٨) متابعة التقدم فى الإنجاز على ضوء الأزمنة المخططة فى خريطة الأعمال.

(٩) تحديد المسئوليات وتوزيعها على الأفراد.

(١٠) توفير الأساس لتحديد الإحتياجات والموارد والترتيبات اللازمة لإنجاز الأعمال.

وتجدر الإشارة إلى أنه قد تتطلب بعض الأعمال القيام بالعديد من الأنشطة التى قد تصل إلى المئات، وفى هذه الحالات فإنه يصعب إعداد الخرائط يدوياً، حيث أن التأخير فى تنفيذ نشاط معين، قد يؤدى إلى تأخير فى تنفيذ الأنشطة التالية، وهذا بالطبع يستحيل تعديله يدوياً، لذلك فإنه من الضرورى أن يتم إعداد هذه الخرائط بواسطة برامج الحاسب الآلى.

٤- شبكات العمل

تتشابه شبكات الأعمال مع جداول الأنشطة أو خريطة جانت فى أن كل منهما يظهر الأنشطة المتتابعة لإنجاز عمل أو هدف محدد، إلا أن شبكات الأعمال تظهر العلاقات بين الأنشطة أكثر وضوحا مع تحديد أى من الأنشطة يجب أن تؤدى قبل أن تبدأ الأنشطة الأخرى. وتسمح شبكات الأعمال بمزيد من الدقة فى التخطيط، كما أن نفس الأسلوب يمكن أن يستخدم للرقابة على مدى تنفيذ الأنشطة فى المواعيد المحددة.

وتمر عملية إعداد شبكة الأعمال بعدة خطوات كالآتي:

(١) تحديد المهام أو الأنشطة التى يجب أدائها لتنفيذ الخطة أو البرنامج أو لتنفيذ المشروع.

(٢) تحديد طبيعة العلاقة أو الإرتباط بين الأنشطة ، ومن ثم تحديد أى من الأنشطة يجب أن ينفذ قبل بداية الأنشطة الأخرى.

(٣) تحديد أحداث البدء والإنتهاء لكل نشاط.

(٤) تقدير الوقت اللازم لأداء كل نشاط.

(٥) بناء أو رسم شبكة الأعمال، مع مراعاة أنها تظهر كل الأنشطة، وتظهر أى من الأنشطة يسبق الأنشطة الأخرى.

(٦) تحديد المسارات فى شبكة الأعمال وتمثل الخطوط المتصلة من أول حدث إلى أخر حدث فى شبكة الأعمال.

(٧) تحديد المسار الحرج، وهو المسار الذي يستغرق أطول فترة منذ النشاط الأول حتى النشاط النهائي للبرنامج.

(٨) تحديد الفائض الكلى فى كل مسار بناء على زمن المسار الحرج.
(٩) تحديد الأنشطة الحرجة على المسار الحرج.
(١٠) تحديد الفائض الحر فى زمن كل نشاط من أنشطة المشروع على كافة المسارات فى شبكة الأعمال.

ويمكن تحقيق المزايا أو المنافع الآتية من استخدام شبكات الأعمال :

(١) مساعده المخطط أو متخذ القرار على تحديد الأنشطة وأزمنتها وعلاقات التتابع أو التوازى بينها.

(٢) تحديد وتوزيع المسئوليات على كل فرد عن الأنشطة والأزمنة.

(٣) تحديد الفترة التى يستغرقها البرنامج أو المشروع كله فى أقصر وقت (وقت المسار الحرج).

(٤) تحديد الأنشطة الأكثر حرجاً والتى لا يجب أن يحدث أى تأخير فيها.

(٥) تحديد مسموحات التأخير للأنشطة غير الحرجة والتى يمكن تأخير تنفيذها دون التأثير على زمن إنجاز المشروع ككل.

مثال رقم (١)

بافتراض أن هناك خطة لإحدى الأقسام، المفروض أن يقوم رئيس القسم بتحويل الخطة إلى مجموعة خطوات أو أنشطة متتابعة وأن يحدد الزمن الذى

تستغرقه كل خطوه، على أن يحدد أيضاً الأحداث التى تربط الأنشطة (الأحداث هى عبارة عن البداية أو النهاية بين كل نشاط وآخر).

- ويرمز بالأحداث بدائرة ◯ ويوضع رقم الحدث داخل الدائرة.

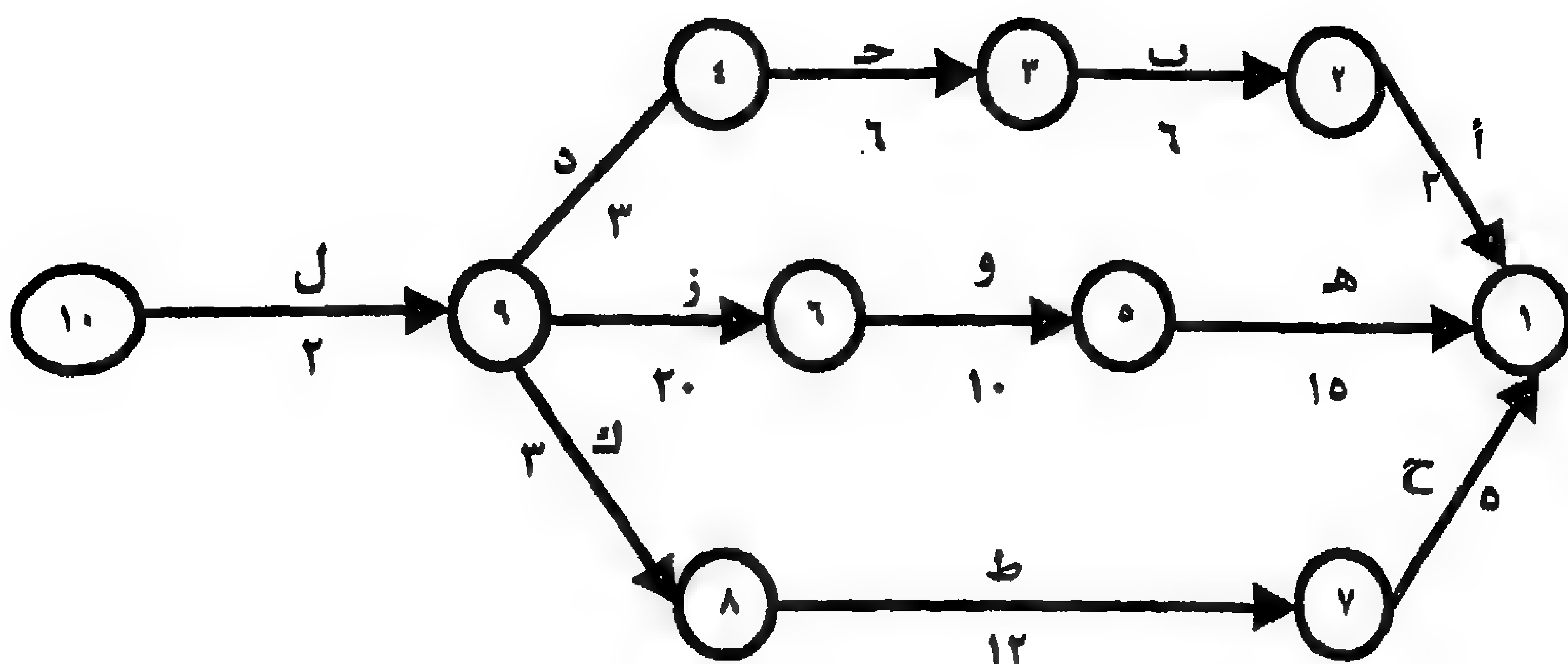
ويرمز للأنشطة بأسهم ← وبحرف أبجدي يوضع فوق السهم يدل على طبيعة النشاط. ويكتب أسفل السهم الزمن الذى يستغرقه هذا النشاط.

وفيما يلى مثال يوضح خطة تربية وتسمين الدواجن فى أحد الأقسام الإنتاجية بشركة الشمس والقمر للثروة الحيوانية والتصنيع الغذائي كما هو موضح فى جدول (٢-٩) التالى:

مشروع تربية وتسمين دواجن

رمز النشاط	وصف النشاط	النشاط السابق له	الأحداث المرتبطة بالنشاط	الوقت باليوم
أ	فحص الكتاكيت.	-	١-٢	٢
ب	التطعيم الأولى.	أ	٢-٣	٦
ج	التطعيم الثاني.	ب	٣-٤	٦
د	التطعيم النهائي.	ج	٤-٩	٣
هـ	التسمين بالنوع الخفيف من العلف.	-	١-٥	١٥
و	التسمين بالنوع المتوسط من العلف.	هـ	٥-٦	١٠
ز	التسمين بالنوع الثقيل من العلف.	و	٦-٩	٢٠
ح	وضع خطة لتسويق الدجاج.	-	١-٧	٥
ط	البحث عن مشترين.	ح	٧-٨	١٢
ك	التعاقد مع التجار	ط	٨-٩	٣
ل	تسليم الدجاج للتجار	د،ز،ك	٩-١٠	٢

ويمكن التعبير عن الجدول السابق فى شكل شبكة الأعمال التالية:



شكل (٢-٣) شبكة الأعمال لبرنامج تسمين الدواجن

ويمكن لرئيس القسم أن يتعرف على الوقت الذى يستغرقه البرنامج كله وذلـــك بمعرفه أطول المسارات فى شبكة الأعمال السابقة:

المسار الأول يمر بالأنشطة ١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٩ ، ١٠

وزمنه = ٢ + ٦ + ٦ + ٣ + ٢ = ١٩ يوم

المسار الثاني يمر بالأنشطة ١ ، ٥ ، ٦ ، ٩ ، ١٠

وزمنه = ١٥ + ١٠ + ٢٠ + ٢ = ٤٧ يوم

المسار الثالث يمر بالأنشطة ١ ، ٧ ، ٨ ، ٩ ، ١٠

وزمنه = ٥ + ١٢ + ٣ + ٢ = ٢٢ يوم

يتضح من أزمنة المسارات فى شبكة الأعمال أن أطول المسارات هـــو المسار الثاني ، ومدته ٤٧ يوم ويطلق عليه بالمسار الحرج لأن أى تأخير فيــه

سيؤدى إلى تأخير زمن المشروع ككل ، أما بقية المسارات فهى يمكن أن تتم بصورة أسرع وتنتهى قبل أن ينتهى المسار الحرج ومن ثم يمكن التأخير فيها دون الإخلال بزمن إنجاز المشروع وذلك فى حدود الفائض الحر فى الأزمنة ، بينما لا يجب التأخير على المسار الحرج، لأن أى تأخير سيؤدى إلى زيادة الزمن الكلى للخطة، وبالتبعية زيادة التكاليف ، وقد ينتج عن ذلك مشكلات مع العملاء وأطراف أخرى.

ويلاحظ أنه لو أمكن الاختصار فى زمن المسار الحرج، فإنه يمكن إختصار الزمن الكلى للمشروع ولأمكن بالتبعية تقليل التكاليف، كما يساعد التعرف على المسار الحرج على إمكانية تحديد مسموحات التأخير فى الأنشطة الواقعة على أى مسار آخر، ويمكن حساب مسموحات التأخير على اى مسار بطرح زمنه من زمن المسار الحرج وهكذا يمكن حسابه كالآتى:

مسموحات التأخير على المسار الأول = زمن المسار الحرج - زمن المسار الأول

= ٤٧ -١٩ = ٢٨يوم

مسموحات التأخير على المسار الثالث = زمن المسار الحرج - زمن المسار الثالث

= ٤٧ -٢٢ = ٢٥يوم

ويمكن للمدير أن يعطى مسموحات للتأخير للمنفذين للأنشطة الواقعة على المسار الأول والثالث فى حدود لا تزيد عن الأوقات التى تم حسابها عاليه ، ويتطلب ذلك من متخذ القرار أن يحدد الأنشطة غير الحرجة التى يمكن التأخير فيها ، وكذلك الأنشطة الحرجة التى يجب التركيز عليها لضغط زمن إنجاز المشروع.

مثال رقم (٢)

فيما يلى المهام الرئيسية لتطوير نظام الحوافز فى إحدى الشركات :

أ ١. دراسة الإتجاهات الحديثة فى نظم التحفيز.
ب ٢. تحليل الشكاوى والملاحظات عن أساليب التحفيز الحالية.
ج ٣. دراسة وتحليل المقترحات الواردة من موظفى الشركة بشأن أساليب التحفيز.
د ٤. إعداد إستطلاع رأى للأطراف ذوى العلاقة بالشركة عن التطوير فى أساليب التحفيز.
هـ ٥. إعداد تقرير بالرأى الفنى بشأن المقترحات من موظفى الشركة.
و ٦. وضع الأهداف الرئيسية لنظام الحوافز الجديد.
ز ٧. تشكيل فريق لإعداد عناصر النظام المقترح للحوافز.
ح ٨. الاتفاق على التوجهات والخصائص الرئيسية لنظام الحوافز.
ط ٩. مراجعة الأنظمة الأخرى فى الشركة ذات العلاقة بعملية التحفيز.
ى ١٠. تنفيذ ورش عمل لإعداد نظام الحوافز.
ك ١١. إعداد مسودة مبدئية بالنظام المقترح للحوافز.
ل ١٢. مناقشة النظام المقترح وتطويره.
م ١٣. إعداد نظام الحوافز فى صورته النهائية.
ن ١٤. إعتماد النظام وإصداره وتعميمه.
س ١٥. تطبيق النظام وإختباره.

خطوات العمل :

(١) إعداد بيان بالأنشطة والأحداث.

(٢) رسم شبكة الأعمال.

(٣) تحديد المسارات والفائض لكل الأزمنة.

(٤) تحديد المسار الحرج والأنشطة الحرجة.

ويوضح الجدول (٢-١٠) التالى بيان الأنشطة

جدول (٢-١٠)
بيان الأنشطة
لمشروع تطوير نظام الحوافز

زمن النشاط	رمز النشاط	النشاط السابق	إحداثي النشاط
٢	أ	ــــــ	١-٢
٣	ب	أ	٢-٣
٤	ج	أ	٢-٤
٦	د	ب	٣-٥
٨	هـ	ج	٤-٦
٢٢	و	د	٥-١١
٤	ز	هـ	٦-٧
٦	ح	د	٥-٨
١٢	ط	د	٥-٩
٥	ى	ز	٧-١١
١٠	ك	ح	٨-١٠
١٨	ل	ط	٩-١١
٧	م	ك	١٠-١١
٩	ن	ى،و،م،ل	١١-١٢
٣٠	س	ن	١٢-١٣

ويوضح الشكل (٢-٤)

مشروع تطوير نظام الحوافز

المسارات:

المسار الأول : أ ، ب ، د ، ط ، ل ، ن ، س وزمنه = ٢+٣+٦+١٢+١٨+٩+٣٠ = ٨٠

المسار الثانى : أ ،ب،د، ح ، ك ، م ، ن ، س وزمنه = ٢+٣+٦+٦+١٠+٧+٩+٣٠ = ٧٣

المسار الثالث : أ ، ب ، د ، و ، ن ، س وزمنه = ٢+٣+٦+٢٢+٩+٣٠ = ٧٢

المسار الرابع : أ ، ج ، هـ ، ز ، ى ، ن ، س وزمنه = ٢+٤+٨+٤+٥+٩+٣٠ = ٦٢

المسار الأول هو المسار الحرج وزمنه ٨٣ يوم

والأنشطة الحرجة هي التى تقع على المسار الحرج

والفائض على المسارات هو :

الفائض على المسار الأول = ٨٣ – ٨٣ = صفر

الفائض على المسار الثاني = ٨٣ – ٧٣ = ١٠ يوم

الفائض على المسار الثالث = ٨٣ – ٧٢ = ١١ يوم

الفائض على المسار الرابع = ٨٣ – ٦٢ = ٢١ يوم



المدير المعاصر وعملية التخطيط

الفصل الثالث
المدير المعاصر
وعملية التخطيط

مقدمة:

عادة يتساءل العاملون فى المنظمات: من المسئول عن عملية التخطيط؟ أو من يجب أن يقوم بالتخطيط؟ ومن يُسأل عن فعالية التخطيط؟

ومما هو متعارف عليه أو شبه متفق عليه بين كثير من الممارسين والمهتمين بعملية الإدارة أن المديرين أو من يشغلون الوظائف الإدارية والمراكز القيادية هم المسئولون عن العملية الإدارية، فهم يمارسونها، ويُسألون عن فعاليتها.

ونحن نختلف مع هذه النظرة التقليدية، حيث نرى أن كل أعضاء المنظمة يجب أن يمارسون عملية التخطيط، ويجب أن يُسألون جميعاً عن فعاليتها، ويجب أن تتوفر المهارات اللازمة لإعداد الخطط وتنفيذها بكفاءة وفعالية، وبناء عليه يجب أن تتضمن الواجبات الوظيفية لكافة وظائف المنظمة مجموعة من المهام الخاصة بعملية التخطيط بما يؤكد أن وظيفة التخطيط لم تعد ويجب أن لا تكون قاصرة على المديرين والقيادات.

ويبقى التساؤل الرئيس ما هو دور المدير المعاصر فى عملية التخطيط.

أولا:- الأدوار الرئيسية للمدير المعاصر فى عملية التخطيط

يقع على المدير المعاصر مسئولية القيام بمجموعة من الأدوار لكي تتمكن المنظمة من التطبيق الفعال لنظام التخطيط، وتشتمل هذه الأدوار الرئيسية على ما يلى:

١- المشاركة فى تهيئة المنظمة للممارسة المستمرة لعملية التخطيط

تعد مسئولية المدير المعاصر فى تهيئة المنظمة لعملية التخطيط أحد أهم الأدوار الرئيسية التى يقوم بها لتحقيق فعالية العملية الإدارية. ويحقق المدير هذه التهيئة من خلال الأدوار الفرعية التالية:

(١) تعميق اقتناع أعضاء المنظمة بأهمية وضرورة إعداد الخطة من خلال نظام متكامل لعملية التخطيط.

(٢) تدعيم انتماء أعضاء المنظمة وتنمية استعدادهم للعمل الجماعي بروح الفريق، والتأكد من اقتناعهم بالارتباط القوى بين أهداف المنظمة وما يحصلون عليه من منافع أو مزايا.

(٣) تقوية الدافع لدى أعضاء المنظمة وتنمية حرصهم على تحقيق استقرار المنظمة وبذل الجهود المطلوبة لبقائها ونموها من خلال تحقيق الأهداف المخططة وتدعيم النظام الإداري فى المنظمة.

(٤) العمل على تحقيق مستوى ملائم من رضا أعضاء المنظمة عن مناخ العمل والأساليب والممارسات الإدارية فى المنظمة.

(٥) تطوير الأساليب والأدوات الملائمة لتوفير البيانات والمعلومات التى تتطلبها عملية التخطيط ، التعرف المستمر على حقيقة الموقف الحالي للمنظمة وتقييم وضعها الحقيقي على ضوء تطورها التاريخي، وطبيعة علاقاتها، وما لديها من موارد وإمكانيات مادية ومالية وبشرية، وتوصيف مستوى الاستغلال الحقيقي لإمكانيات المنظمة ومواردها وتحديد وسائل تحسينها وتطويرها وتعظيم الاستفادة منها.

(٦) التعرف المستمر على المهارات والقدرات الإدارية والفنية لدى أعضاء المنظمة، وتحديد مدى ملاءمتها وكفايتها والعمل على تحسينها وتنميتها للقيام بأعباء عملية التخطيط وإعداد الخطط والبرامج.

(٧) تدعيم تفاعل أعضاء المنظمة، وتعميق استعدادهم واتجاهاتهم الإيجابية تجاه عملية التخطيط، وتدعيم ثقتهم فى الخطط وتحفيزهم للمشاركة فى إعدادها وتنفيذها وتقويمها.

(٨) المشاركة فى وضع آلية التخطيط وإعداد الخطط وتحديد أعضاء فريق التخطيط والمنسقين من الوحدات التنظيمية، وتحديد اختصاصاتهم وتوزيع الأدوار عليهم.

٢- العمل على توفير البيانات والمعلومات التى تتطلبها عملية التخطيط

يتطلب نظام التخطيط أن يكون أعضاء المنظمة بصفة عامة والمديرين بها بصفة خاصة على دراية كاملة بالأمور الأساسية التالية:

(١) عناصر البيئة الداخلية فى المنظمة وتوفير بيانات ومعلومات عنها لإعداد الخطط.

(٢) عناصر البيئة الخارجية للمنظمة وتوفير بيانات ومعلومات عنـها لإعـداد الخطط.

(٣) المتوفر وغير المتوفر من البيانات والمعلومات المطلوبة عن عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة للقيام بعملية التخطيط.

(٤) مصادر الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة سـواء المتوفـرة أو غير المتوفرة، وأدوات ووسائل الحصول عليها.

(٥) الجهات والأطراف المسئولة عن توفير البيانات والمعلومـات المطلوبـة والإجراءات التنفيذية والبرنامج الزمني للحصول عليها.

(٦) أساليب وأدوات تحليل وتفسير البيانات والمعلومات وتجـهيزها، وكيفيـة الاستفادة منها فى إعداد الخطط والمسئولين عن تداولها وحفظها ومتابعـة تحديثها.

٣- العمل على تعميق واستمرارية التفكير الإستراتيجي لـدى أعضـاء المنظمة عند وضع الخطط وتنفيذها

تعد استمرارية التفكير الإستراتيجي لدى أعضاء المنظمـة أحـد أهـم الاستثمارات الحقيقية للمنظمة التى ترفع من قيمة المنظمة، حيـث لا تقتصـر اهتمامات أعضاء المنظمة على مرحلة أو وقت إعداد الخطـط، وإنمـا تمتـد وتتعمق لتصبح مفاهيم مستقرة ومنهج مستمر للتفكير والالتزام بنظام التخطيـط فى كافة المواقف وفى كافة الاجتماعات وورش العمل وعند مواجهة المشـكلات وعند إدارة الأزمات وعند إتخاذ القرارات فى كل شئون المنظمة.

ويقع على المدير المعاصر عبء تحقيق استمرارية التفكير الإستراتيجى لدى أعضاء المنظمة من خلال قيامه بالأدوار التالية:

(١) المشاركة فى إنشاء نظام للمعلومات يساعد إدارة المنظمة فى متابعة التغيرات فى بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، ويساعد أعضاء المنظمة فى التعرف على واجباتهم وإنتاجيتهم، ويوجههم لتحسين أدائهم بما يحقق خطط وأهداف المنظمة.

(٢) العمل على بناء وتنمية التفكير المنهجى والرؤية العلمية وتنميتها لدى أعضاء المنظمة، بما يمكنهم من التعامل مع المواقف والأحداث بحياد وموضوعية.

(٣) المشاركة فى تطوير التنظيم الإداري للمنظمة وإعداد الأنظمة ووضع سياسات وقواعد العمل، بما يدعم استمرارية التفكير الإستراتيجي لدى أعضاء المنظمة وتأكيد مدخل المحاسبة بالإنجازات والنتائج أكثر من التركيز على الإجراءات التنفيذية والجوانب الشكلية.

٤- إعطاء أولوية أولى لعملية التفكير و التخطيط الإستراتيجى فى المنظمة

تتحدد فرص نجاح المنظمة وفعالية عملية التخطيط بها على درجة الأهمية والاهتمام التى يعطيها المديرون لعملية التخطيط، ويتطلب ذلك أن يقوم المدير بالأدوار التالية:

(١) زيادة الوقت الذي يخصصه لعمليه التخطيط مقارنا بالوقت الذى يوجهه لمتابعة الإجراءات التنفيذية ومناقشة الأمور الشكلية والإطلاع على البيانات التفصيلية غير المؤثرة جوهريا فى اتخاذ القرارات.

(٢) تدعيم إدراك واقتناع أعضاء المنظمة لرغبة الإدارة واستعدادها لإعطاء مزيد من الوقت والجهد لعملية التخطيط بالمنظمة.

(٣) تأكيد رغبة الإدارة وتحمل أعباء وتكلفة ومخاطر عملية التخطيط، وكذلك تأكيد استعدادها لمواجهة المواقف الحرجة والمشكلات والأزمات والتعامل الفعال معها.

(٤) تأكيد حرص الإدارة على تلقى مقترحات أعضاء المنظمة، والاستماع لآرائهم وتصوراتهم ومناقشتها، والتفاعل معهم والاستجابة السريعة لتقويم مسارات العمل بما يحقق أهداف المنظمة والعاملين بها.

(٥) تأكيد حرص الإدارة وانضباطها فى حضور الاجتماعات وورش العمل التى تتم لإعداد الخطة ومشاركتها الفعالة فى التحضير لها وتنفيذها بفعالية وتقويمها.

(٦) تدعيم وتعميق إدراك أعضاء المنظمة لجدية الإدارة فى التطبيق الصحيح للخطة، والاستجابة الموضوعية السريعة للتغيرات التى تتطلب تطوير الخطة وتحديثها.

(٧) تعميق إدراك أعضاء المنظمة لحرص الإدارة على تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة ومنافع ومزايا العاملين بها، واهتمامها المستمر لتطوير الخطة بما يحفظ هذا التوازن فى المصالح.

(٨) العمل على تنمية التفكير الاستراتيجي والتصرف المنهجي لدى أعضاء المنظمة والتأكد من إستمراريته وتطبيقه فى جميع مراحل إعداد الخطة وتنفيذها وتقويمها.

(٩) المشاركة فى خلق مناخ عمل يشجع أعضاء المنظمة على الابتكار والإبداع والمشاركة المستمرة الفعالة فى عملية التخطيط من خلال تقديم البيانات والمعلومات وتحليلها وعرض الآراء والمقترحات والبدائل لتنفيذ الخطة، وغيرها من مجالات مشاركة أعضاء المنظمة فى إعداد الخطة.

٥- تنمية وعى الأعضاء بعملية التخطيط ومنهج إعداد الخطة وتنفيذها وتقويمها

يتطلب تحقيق فعالية نظام التخطيط وإعداد الخطة للمنظمة أن يكون أعضاء المنظمة على دراية واسعة بأهداف عملية التخطيط ومكوناتها ومراحلها ومتطلبات تنفيذها وتحقيق نتائجها. ويتطلب ذلك أن يقوم كل مدير فى المنظمة بالأدوار التالية:

(١) تعريف أعضاء المنظمة بأهمية التخطيط بصفة عامة وضرورة إعداد الإستراتيجيات بصفة خاصة، لتحقيق أهداف المنظمة ومصلحة أعضائها والأطراف ذوى العلاقة بها.

(٢) تعريف أعضاء المنظمة بواقع المنظمة والأحداث الرئيسية التى مرت بها وما نتج عنها، والموقف الحالى للمنظمة والإمكانيات المتوفرة والاحتياجات اللازمة لها.

(٣) توعية أعضاء المنظمة بالمتطلبات الأساسية لعملية التخطيط وما تشتمل عليه من البيانات والمعلومات التفصيلية عن المنظمة وتاريخها وتطورها وما لديها من نقاط قوة أو أوجه ضعف وما تواجهه من فرص أو قيود وتهديدات.

(٤) تعريف أعضاء المنظمة بمنهج عملية التخطيط ومتطلبات فعالية نظام التخطيط والمداخل البديلة لإعداد الخطط والإستراتيجيات، وأساليب وأدوات متابعتها وتقويمها.

(٥) تنمية مهارات وقدرات أعضاء فريق التخطيط والتأكد من جودة نظام إعداد الخطة وتوفر سبل التنسيق فيما بينهم في كافة مراحل عملية التخطيط.

ثانيا:- الأنماط الإدارية لوضع البدائل الإستراتيجية وإعداد الخطة

من الأهمية الإشارة إلى أن ملاءمة وفعالية الخطة الإستراتيجية تتحدد بدرجة كبيرة بكل من نمط الإدارة فى صنع وصياغة هذه الخطة الإستراتيجية وعلى شكل العمل الإستراتيجي الذى تستخدمه الإدارة فى التعامل مع المتغيرات البيئية فى بيئة المنظمة.

وفيما يلى أنماط الإدارة فى صنع وصياغة الخطة الإستراتيجية

١- النمط الإبداعي أو الابتكارى:

يتصف هذا النمط بالتركيز على البحث الإيجابي النشط عن الفرص الجديدة والقفز لمواجهة عدم التأكد. ومن ثم فإن هذا النمط يقوم أساسا لتحقيق

هدف النمو والريادة للمنظمة، من خلال ترويج الأفكار والمشروعات الجديدة واستثمار الفرص.

ويمكن القول أن المنظمات التى تتبع هذا النمط عادة ما تكون فى المقدمة حتى مع وجود احتمالات أن بعض الجهود قد لا تؤدى إلى نتائج إيجابية عالية، كما أن هذه المنظمات تكون أكثر قدرة للاستجابة السريعة لأية إشارات مبكرة عن الفرص أو التهديدات البيئية.

٢- النمط التخطيطي:

يقوم النمط التخطيطي على أساس التحليل المنظم والمتكامل لعناصر التكلفة والعائد، ويعنى هذا أن النمط التخطيطي يعتمد بدرجة أساسية على الإستراتيجية التحليلية حيث يتم التركيز على توفير وتحديث المعلومات عن المنافسين واتجاهات المتغيرات البيئية وتحليل تأثير ذلك على عناصر التكلفة والعائد، ومن ثم اتخاذ القرارات التى تحقق الوضع التنافسي المتميز للمنظمة.

٣- النمط التكيفى:

يقوم هذا النمط أساسا على وجود عدد من البدائل للتعامل كرد فعل تجاه الأحداث والمواقف ومن ثم فإن قرارات المنظمة التى تعتمد على النمط التكيفى عادة ما تكون مترابطة ومنسجمة مع بعضها البعض.

ويمكن القول أن إتباع النمط التكيفى بصفة مستمرة يجعل المنظمة أكثر إذعانا للضغوط البيئية والاهتمام بأقل مستوى من المخاطر ونقص الاتجاه نحو الإبداع أو الابتكار.

ثالثا:- معوقات التفكير والتخطيط الإستراتيجي

بعد تناول مفهوم وأهمية التفكير والتخطيط الإستراتيجي للمنظمات وما يحققه من أهداف ومنافع فى بيئة الأعمال المعاصرة، وبعد وضوح المخاطر والخسائر الناتجة عن غياب أو عدم كفاءة عملية التخطيط، فإن السؤال الذي يطرح نفسه هنا هو:

ما هي المعوقات التى تمنع أو تقلل فرص الممارسة الفعلية والتطبيق العملي للتفكير والتخطيط الإستراتيجي فى واقع المنظمات فى بيئة الأعمال المعاصرة؟

وينبغى التنبيه هنا إلى جوهر هذا التساؤل، حيث ينصب التساؤل هنا على المعوقات التى تمنع من تطبيق منهج التفكير الإستراتيجي أو ممارسة عملية التخطيط الإستراتيجي من الأصل، وهذا يختلف عن تساؤل آخر حول الأسباب التى تقلل من فرص نجاح عملية التخطيط الإستراتيجي أو بصيغة أخرى ما هى مقومات نجاح وفعالية عملية التخطيط الإستراتيجي، وهذا التساؤل له مكان آخر فى هذا المرجع.

وفيما يلى نتناول بعض هذه العوائق أو الأسباب التى تمنع من الممارسة الفعلية والتطبيق العملى للتفكير والتخطيط الإستراتيجى:

١- عدم ملاءمة أو عدم كفاية الرصيد المعرفي المتاح لدى المختصين أو المسئولين عن الممارسات الفعلية لعملية التخطيط الإستراتيجي ونتائجها. حيث تركز معظم الكتابات فى مجال التخطيط الإستراتيجي على المعارف والأسس النظرية دون الاهتمام الكاف والتركيز على الممارسات والنماذج والتجارب

العملية وتزويد المديرين والممارسين لعملية التخطيط بنماذج واقعية يمكنهم من خلالها اكتساب المهارات الفنية لوضع الخطط الإستراتيجية وتنفيذها بكفاءة وفعالية، فضلا عن تعميق الثقة والقناعة بجدوى التفكير والتخطيط الإستراتيجي.

ويتطلب معالجة هذا الأمر، ضرورة حرص المهتمين بهذا المجال على مراجعة بعض الحالات العملية من التخطيط الإستراتيجي وتحليلها وعرضها بصورة يمكن للممارسين الانتفاع بها فى ممارسة عملية التفكير والتخطيط الاستراتيجي.

٢- عدم ملاءمة النمط الشائع فى تقديم أو المعاونة فى الاستشارات الإدارية التى يقدمها الخبراء أو المؤسسات الاستشارية فى مجالات التخطيط الإستراتيجي. حيث يقتصر دور الخبراء أو المؤسسات الاستشارية على مجرد تقديم رأى أو تصور بالإطار العام لإعداد الخطط الاستراتيجية أو على أحسن الأحوال ينتهى دورها بمجرد صياغة الخطط الاستراتيجية دون أن يمتد دورها ومسئولياتها إلى تنفيذ هذه الخطط والمشاركة فى تحمل عبء نجاحها.وهذا النمط فى تقديم الاستشارات فى مجالات الإدارة بصفة عامة وفى مجال الإدارة الإستراتيجية بصفة خاصة أدى إلى تعميق الاتجاه بعدم الثقة لدى المديرين التنفيذيين وقيادات المنظمات فى جدوى عملية التخطيط الإستراتيجي.

ويتطلب معالجة هذا الأمر تنمية وتعميق الوعي لدى الخبراء والمؤسسات الاستشارية المهتمة بعملية التخطيط الإستراتيجي من جانب، وأيضا لدى الممارسين أو المديرين أو رجال الأعمال من جانب آخر فيما يتعلق

بأسلوب التعاقد على تقديم الاستشارات فى هذا المجال وتطوير جوهر الاتفاق أو التعاقد ليشتمل على مسئولية الخبير أو المؤسسة المهنية عن المشاركة فى تنفيذ الاستراتيجيات وتطويرها بما يحقق نجاحها وفعاليتها.

٣- تزايد الفجوة بين اعتراف الممارسين بأهمية التخطيط الإستراتيجي وإقرارهم بضرورته لصياغة أهداف المنظمة وتحديد الموارد وتخصيصها على الأنشطة من جانب وبين تحمسهم الفعلي واستعدادهم لتحمل عبء وتبعيات التفكير والتخطيط الإستراتيجي من جانب آخر. وترجع هذه الفجوة إلى عديد من الأسباب أهمها:-

(١) الإدراك المرتفع للتقلبات الشديدة وعدم التأكد لبيئة الأعمال بصورة يصعب تقدير اتجاهاتها.

(٢) تزايد تركيز الممارسين ومتخذي القرارات على المدى الزمني القصير فى عملية التخطيط وضعف الاهتمام بالمدى الزمني الطويل.

(٣) ضعف الارتباط بين ممارسة عملية التخطيط الإستراتيجي ونجاحها والمنافع التى يحصل عليها أعضاء المنظمة.

ويتوقف نجاح الجهود لمعالجة هذه الفجوة على كفاءة المتخصصين فى مجال استشارات الإدارة الاستراتيجية فيما يلى:

(١) تصحيح المفهوم لدى المديرين والممارسين بطبيعة العلاقة بين أهمية التخطيط الإستراتيجي ومستوى عدم التأكد البيئي لمنظمات الأعمال، بحيث

يستقر لديهم أن ارتفاع مستوى عدم التأكد البيئي يبرر تزايد الاهتمام بعملية الإدارة الإستراتيجية وليس العكس.

(٢) تنمية قدرات المديرين والممارسين فـــى وضـــع وصياغـــة الفرضيـــات الاستراتيجية التى من خلالها يتم تحديد الاحتمالات أو السيناريوهات الأكثر توقعا فى المستقبل ووضع البدائل الاستراتيجية لها ومن ثم تقليل المفاجـآت التى يمكن أن تتعرض لها المنظمات.

(٣) تنمية مهارات المديرين والممارسين فى إعداد وتنفيذ البدائل الاســـتراتيجية وكيفية الانتقال إليها مع التغير فى بيئة الأعمال.

٤- غياب، أو عدم وضوح ويسر، الأدوات المهنية التى تستخدم فى ممارســـة عملية الإدارة الإستراتيجية، وتركيز الكتابات فى هذا الأمر على إيضاح المفاهيم والأسس والمراحل والخطوات والإجراءات وغيرها من النواحي الإجرائية دون أن يتم توضيح الأدوات المهنية التى يمكن استخدامها للقيام بكل مرحلة أو خطوة أو جانب من جوانب عملية الإدارة الإستراتيجية.

ومن أمثلة ذلك ما يلى:

(١) التركيز على مفهوم وجوهر صياغة الرسالة دون وضـــع أدوات مهنيـــة تساعد فى ذلك.

(٢) التركيز على أهمية وعناصر ومراحل ومجالات التحليل البيئـــى وتحديـــد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، دون تقديم الأدوات المهنية التى تساعد فى ذلك.

(٣) الإشارة إلى ضرورة وضع الفرضيات الإستراتيجية لتقدير كافة الاحتمالات المتوقعة فى بيئة المنظمة والتأكيد على تأثير هذه الفرضيات فى إعداد الاستراتيجيات الأساسية والاستراتيجيات البديلة، دون أن يتم تقديم الأدوات المهنية التى تستخدم لتحديد وصياغة هذه الفرضيات وتحديد مجالات تأثيرها عل الاستراتيجيات، وتقدير احتمالات حدوثها، وبدائل التعامل معها.

ويظهر هذا الجانب من معوقات ممارسة عملية الإدارة الاستراتيجية أهمية وضع دليل عملي متكامل لعملية ممارسة الإدارة الاستراتيجية على أن يشتمل هذا الدليل على الأدوات الفنية أو المهنية التى تستخدم فى أداء كل مرحلة أو خطوة عند ممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية.

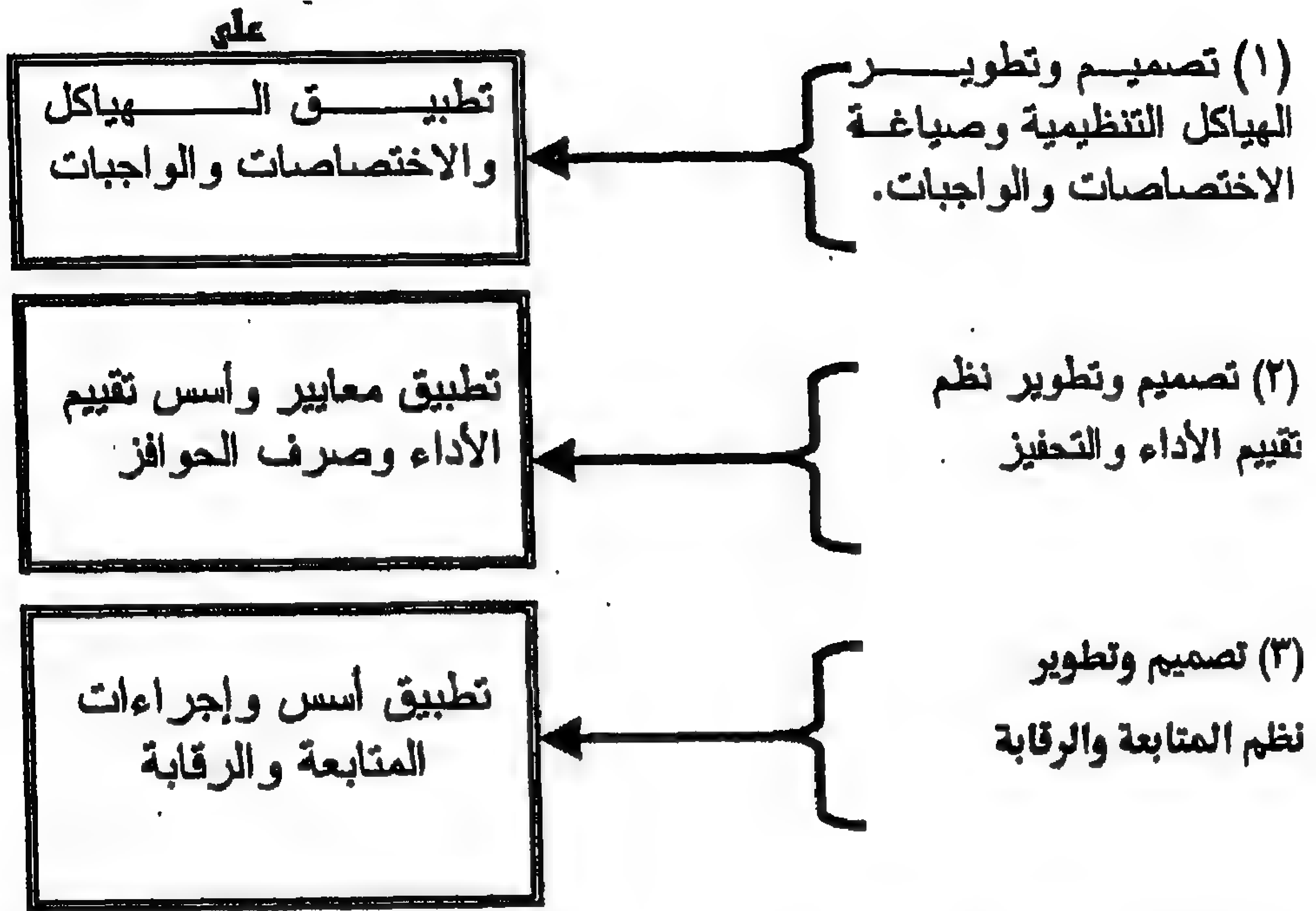
٥- ضعف، أو غياب، الجانب الإعلامي عن نماذج من المنظمات والمؤسسات العربية التى حققت نجاحا ونموا واضحا من خلال ممارسة التفكير والتخطيط الإستراتيجي بأسلوب صحيح... هذا بعكس الكتابات الأجنبية التى تبرز بصفة دورية مثل هذه الحالات وتساهم فى تحليلها وتوضيح مجالات الاستفادة منها... ومن أمثلة الكتب الشائعة فى ذلك كتاب "البحث عن الامتياز" ويشتمل على أمثلة لشركات ومؤسسات حققت امتيازا فى مجالات أنشطتها من خلال الممارسات الإدارية الصحيحة بصفة عامة ومن خلال التفكير والتخطيط الاستراتيجى بصفة خاصة.

ويظهر ذلك، ضرورة أن تهتم الكتابات الإدارية بانتقاء بعض الحالات العملية لممارسات ناجحة فى التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات والمنظمات العربية وتناولها بالدراسة والتحليل وعرضها كنماذج يسترشد بها كمدخل لتعميق الثقة فى جدوى ممارسة العملية الاستراتيجية.

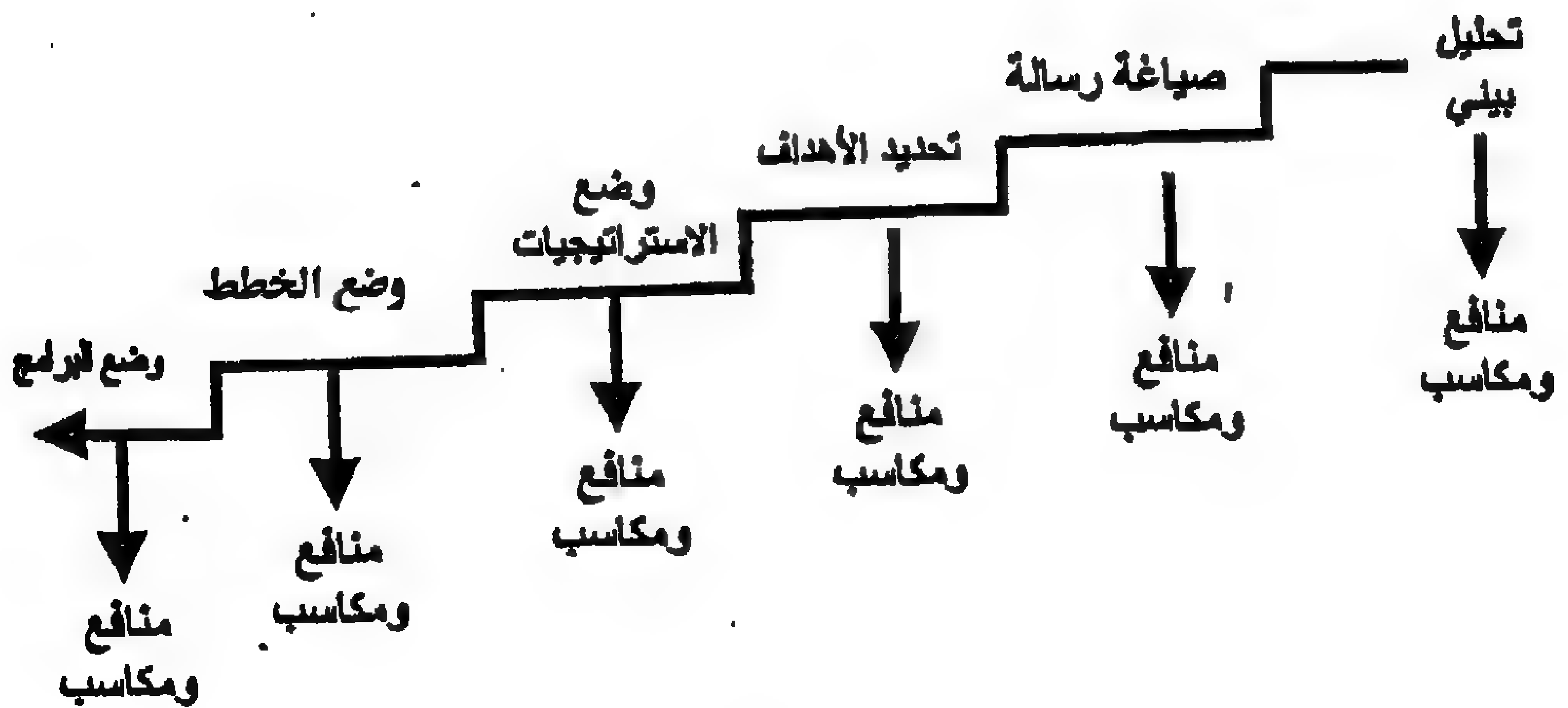
٦- عدم وضوح المنافع المرتبطة بمراحل وخطوات ممارسة عملية التخطيط الإستراتيجي، وخطأ التصور بأن منافع هذه العملية تقتصر على ما بعد تنفيذ الخطة الإستراتيجية... وهذه النقطة تجعل عملية التخطيط الإستراتيجي متمايزة عن غيرها من الممارسات الإدارية، حيث نجد أن غالبية الممارسات الإدارية والتنظيمية تتحقق منافعها بعد تنفيذها وتطبيقها... مثل إعداد الهياكل التنظيمية واتخاذ القرارات والإشراف والتوجيه والمتابعة... كل ذلك وغيره تتحقق منافعه بعد تنفيذه والانتهاء منه... هذا فى حين أن عملية التخطيط الإستراتيجي يتحقق منها مزايا ومنافع بمجرد التفكير فى ممارستها ثم تتابع وتتراكم المزايا والمنافع بالانتقال من مرحلة إلى مرحلة ومن خطوة إلى خطوة ومن جزئية إلى جزئية أخرى. ويوضح الشكل رقم (٣-١) التالي هذه الخاصية التى تظهر تمايز ممارسة التفكير والتخطيط الإستراتيجي عن غيرها من الممارسات الإدارية والتنظيمية.

شكل رقم(٣-١)

"المزايا والمنافع التى تحققها الممارسات الإدارية والتنظيمية"



(٤) عملية التخطيط الإستراتيجي



ويوضح الجدول رقم (٣-١) التالي أمثلة للمنافع والمكاسب التى يمكن أن تحققها المؤسسة أو المنظمة مع كل مرحلة أو خطوة من مراحل أو خطوات عملية التخطيط الإستراتيجي.

المراحل والخطوات	أمثلة للمنافع والمكاسب التى تحققها المؤسسة مع كل مرحلة أو خطوة
١-تأهيل المنظمة لبدء عملية التخطيط الإستراتيجي	١/١-اقتناع الإدارة العليا بأهمية وضرورة عملية التخطيط الإستراتيجي. ٢/١-تنمية وعى أعضاء المنظمة بمكونات وخصائص ومتطلبات عملية التخطيط الإستراتيجي. ٣/١- تعميق إحساس أعضاء المنظمة بتحمل المسئولية والقيام بمهام وأعباء عملية التخطيط الإستراتيجي.
٢- مراجعة الممارسات والجهود والنتائج السابقة للمؤسسة فى مجال التخطيط	١/٢- إنشاء نظام معلومات أو سجلات وملفات توضح تاريخ المؤسسة والأحداث التى مرت بها ونتائجها ودلالاتها. ٢/٢- الاهتمام المتواصل بتنمية الرصيد المعرفي عن تاريخ المؤسسة وتطوير مخزون الخبرة وذاكرة المؤسسة بصورة تفيد فى عملية التخطيط. ٣/٢- الانتباه إلى مواضع الخلل ونقاط الضعف فى الممارسات السابقة وتحديد توجهات التعامل معها.
٣- دراسة وتحليل عناصر البيئة الداخلية للمنظمة	١/٣-التعرف على حقيقة خصائص البيئة الداخلية للمنظمة وما تشتمل عليه من أوجه قوة ونقاط ضعف وتحديد تأثيرها على إمكانية إنجاز خطط المنظمة وتحقيق أهدافها. ٢/٣- تحديد مدى كفاية وكفاءة إمكانيات وقدرات المنظمة لأداء المهام والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف.

	٣/٣- توصيف نقاط القوة فى المنظمة وتحديد متطلبات الاستفادة منها وتنميتها لتحقيق أهداف المنظمة، وكذلك توصيف أوجه الضعف وتحديد متطلبات علاجها بما يدعم تحقيق أهداف المنظمة.
٤- دراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية	١/٤- التعرف على مصالح واحتياجات الأطراف الخارجية ذوى العلاقة بالمنظمة وتحديد نطاق الاتفاق أو التعارض معها. ٢/٤- تحديد خصائص عناصر البيئة الخارجية وما إذا كانت الخارجية أم معضدة لتحقيق أهداف المنظمة. ٣/٤- توصيف الفرص المتوفرة فى بيئة المنظمة وتحديد متطلبات الاستفادة منها، وكذلك توصيف القيود أو التهديدات وتحديد متطلبات التعامل معها بما ييسر تحقيق أهداف المنظمة.
٥- صياغة رسالة المنظمة	١/٥- توصيف خصائص فئات العملاء الذين تخدمهم المنظمة وتحديد احتياجاتهم ورغباتهم. ٢/٥- توصيف المكانة المهنية والتنافسية التى تنظر إليها المنظمة كغاية تريد أن تصل إليها، وتحديد إمكانية الوصول إليها. ٣/٥- توصيف موضع أو مجال التمايز الذي تركز عليه المنظمة، وتحديد إمكانية ومتطلبات تحقيق هذا التمايز.
٦-صياغة أهداف المنظمة	١/٦- تحديد معدلات النمو فى الأداء أو الإيرادات أو الربحية أو الأعمال المستهدفة وتحديد متطلبات تحقيقها. ٢/٦- تحديد مجالات التنويع أو التركيز فى الأعمال وتحديد متطلبات تحقيق ذلك. ٣/٦- تحديد مصالح ومنافع كافة الأطراف ذوى العلاقة بالمنظمة، وتحديد متطلبات تحقيقها.

٧-تحديد التوجهات أو الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق الأهداف	١/٧- تحديد المسارات الاستراتيجية المكملة لبعضها أو البديلة الملائمة لتحقيق الأهداف والمفاضلة بينها حسب خصائصها ومتطلباتها. ٢/٧- الانتهاء إلى أفضل الاستراتيجيات. ٣/٧- اتخاذ الترتيبات اللازمة لتوفير متطلبات تنفيذ الاستراتيجيات.
٨- وضع خطط وبرامج العمل	١/٨- ترجمة الاستراتيجيات إلى خطط وبرامج تنفيذية تشتمل على النتائج المستهدفة وتوقيت تحقيقها والمسئول عنها. ٢/٨- تحديد الأنشطة والمهام المطلوب تنفيذها لتحقيق الأهداف، وتوزيع المسئوليات على الإدارات والأفراد. ٣/٨- وضع الأنظمة والسياسات وقواعد العمل التي تيسر تنفيذ الأعمال والمهام المطلوب تنفيذها لتحقيق الأهداف.
٩- تنفيذ ومتابعة خطط وبرامج العمل	١/٩- تحضير التجهيزات والترتيبات اللازمة لبدء تنفيذ الأعمال. ٢/٩- تحديد متطلبات التعاون والتنسيق بين الأطراف والجهات المختصة بتنفيذ الأعمال. ٣/٩- اتخاذ إجراءات متابعة تنفيذ الأعمال والتأكد من كونها تسير في المسارات المخططة لتحقيق الأهداف.
١٠- التأكد من سلامة التنفيذ بما يحقق الأهداف	١/١٠- تقييم الأداء والنتائج. ٢/١٠- تحليل الفروق. ٣/١٠- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

رابعاً:- المفاهيم والممارسات الخاطئة في عملية التخطيط

يؤكد الكثير ، إن لم يكن الجميع ، ويعلن ضرورة وحتمية التحديد الدقيق والصياغة السليمة للأهداف كأساس لعملية التخطيط ووضع الخطط والبرامج ، إلا أن هذا التأكيد أو الإعلان سرعان ما يتضح إنها مجرد شعارات تتلاشى أو

تتحطم على صخرة الواقع إذا ما تناولت حال غالبية المؤسسات والمنظمات سواء الحكومية أو العامة أو الخاصة ، الصناعية أو الخدمية.

ويرجع ذلك إلى عديد من المفاهيم والممارسات الخاطئة فى عملية التخطيط ، وتتمثل تلك المفاهيم والممارسات الخاطئة فى الأوجه التالية :

الوجه الأول:- غياب تحديد الأهداف أو صياغتها

يعد عدم تحديد الأهداف أو عدم صياغتها والإتفاق عليها ظاهرة شائعة على كافة المستويات التنظيمية والإدارية مما ينتج عنه حالة من اللاوعى أو اللا إدراك أو اللاوضوح أو الإنفاق حول ماذا نريد ؟ ومن المسئول عن ماذا ؟ وكيف ؟ ومتى ؟

وينطبق ذلك على المستويات الثلاثة التالية :

(١) على المستوى القومى : إذا ما تساءلت عن أهداف الدولة أو الحكومة خلال فترة زمنية معينة فى مجال التعليم أو الثقافة أو الزراعة أو الإعلام ، من المرجح فى غالبية الأحيان أن لا تجد إجابة واضحة محددة وافية على هذا التساؤل ، حتى لو كانت الإجابة من ذوى الإختصاص ، وحتى لو كنت أنت أيضا كمتسائل من ذوى الإهتمام أو الإختصاص فى هذا الشأن ، وفى حالة ما تحصل على إجابة عن هذا التساؤل ، عادة لا تخرج هذه الإجابة عن مجرد إجتهادات أو عبادات عامة أو ردود ذات طابع إعلامى جماهيرى لا تمثل أهداف أو نتائج محددة واضحة يمكن الاتفاق عليها كأساس للمساءلة عن مستوى أدائها أو المحاسبة على نتائجها ، وعادة يدرك القارىء هذه الظاهرة على معظم المستويات وغالبية الأنشطة سواء

فى مجال الإعلام أو الثقافة أو التعليم أو الإقتصاد أو الإستثمار ، وإن كان هذا لا ينفى من وجود إهتمام أو إجتهاد من بعض الدول أو الحكومات لتحديد وصياغة مجموعة من الأهداف لخططها وبرامج عملها.

(٢) على مستوى المنظمات والمؤسسات : إذا ما تناولت منظمة أو مؤسسة ما ، سواء كانت عامة أو خاصة ، حكومية أو أهلية ، صناعية أو خدمية ، وتساءلت ما هى أهداف هذه المنظمة أو المؤسسة بشأن منتجاتها أو خدماتها أو أسواقها أو عملائها أو العاملين بها. فمن الأرجح أن لا تجد إجابات رسمية محددة تمثل أهداف واضحة فى هذا الشأن ، بمعنى أنه من النادر أن تجد هناك رؤية لدى غالبية المنظمات أو المؤسسات بشأن النتائج التى تخطط المنظمة أو المؤسسة للوصول إليها. وفى حالة ما إذا حصلت على إجابات بشأن هذه الأهداف ، فهى فى الغالب إجابات أو ردود يصعب الإعتماد عليها كأساس لتحديد المسئوليات ومتابعة الأعمال وقياس الإنجازات والمحاسبة عليها والمساءلة عنها. وإن كان هذا لا ينفى أيضا بأن هناك بعض المنظمات والمؤسسات بدأت تنتبه إلى هذا الأمر وتضع مجموعة من الأهداف الإستراتيجية أو المرحلية وتحرص على تحقيقها.

(٣) على المستوى الفردى : تبدوا ظاهرة غياب تحديد الأهداف وصياغتها بصورة أكثر وضوحا على المستوى الفردي بالمقارنة بالمستوى المؤسسي أو القومي ...... فعلى مستواك أنت الشخصى كقارئ إذا سألت نفسك ماذا كانت أهدافك فى المرحلة السابقة من عمرك حتى الآن ؟ وماذا حققت منها ؟ وهل لك أهداف خلال المرحلة التالية من عمرك ؟ أو حياتك الوظيفية أو

المهنية ؟....الأرجح أنه لن تكون لديك إجابات واضحة تحظـــى بـــالقبول والرضا عن هذه التساؤلات وبافتراض أن كلمة نعم تـــراودك عـــن هـــذه التساؤلات بأن لديك أهدافاً أو غايات معينة ، هل هى محـــدودة واضحـــة موضوعية طموحة بها قدر ملائم من التحدى وتمثل إنجازات ونتائج تحقق لك المنافع والمزايا التى تصبو إليها ...... إن كانت الإجابة على ذلك بنعـــم ...... يمكن القول أن لديك أهدافـــاً بـــالمعنى الصحيـــح ...... إلاّ أن هـــذا الإحتمال يبدوا أنه ضعيف لغالبية البشر على المستوى الفردى.

خلاصة هذا الوجه أنه من الممارسات الخاطئة فى مجال التخطيط غياب تحديد وصياغة الأهداف بصورة مهنية كأساس لمتابعة الأداء وتقييـــم الجـــهود وقياس النتائج والمحاسبة عنها والمساءلة عليها.

الوجه الثاني:- عدم وضوح مفهوم ودلالة اصطلاح الأهداف

من الأمور الشائعة التى تؤكد المفاهيم والممارسات الخاطئة فى عمليـــة التخطيط عدم وضوح مفهوم اصطلاح الأهداف ودلالتها والاختلافات الجوهريـــة بينها وبين المفاهيم والاصطلاحات الأخرى فى مجال التخطيط خاصـــة وفـــى مجال الإدارة عامة.

ويؤدى هذا الخلط بين المفاهيم عادة إلى عدم كفاءة الأداء وعدم فعاليـــة عملية التخطيط وما يرتبط بها من تخصيص الموارد والإمكانيات واســـتخدامها والمحاسبة عليها والمساءلة عن نتائج توظيفها. ويتضح ذلك جلياً مـــن خـــلال

استعراض الأمثلة التالية التى تمثل صياغات فعلية من الواقع العملي لعديد مـــن المنظمات والمؤسسات:

(١) فى مجال المنتج أو الخدمة

- زيادة حجم الإنتاج إلى الضعف.
- تنويع تشكيلة المنتجات.
- إضافة خدمة جديدة إلى الخدمات التى تقدمها المؤسسة.
- تطوير الخصائص الفنية للمنتج أو الخدمة.
- حذف أحد المنتجات من خط الإنتاج.
- زيادة المخصص للإنفاق على الصيانة الوقائية للأجهزة والمعدات.

(٢) فى مجال التسويق والبيع

- تحقيق أرقام المبيعات المخططة أو المستهدفة.
- التوسع فى منح خصومات لزيادة قيمة المبيعات.
- تخفيض الإنفاق على الدعاية والإعلان.
- زيادة عدد أفراد جهاز البيع.
- فتح أسواق جديدة فى مناطق بيعية جديدة.
- زيادة حجم المبيعات فى الأسواق الحالية.
- إجراء مجموعة من أبحاث السوق.
- تطوير نظام الحوافز لرجال البيع.

(٣) فى مجال التنظيم الإدارى

- تعديل الهيكل التنظيمى بإضافة عدد من الإدارات الجديدة.
- تطوير الإختصاصات التنظيمية لإدارات المؤسسة بما يتفق والتعديل الذى تم بالهيكل التنظيمى.
- تطوير وإستكمال الوصف الوظيفى مع الإهتمام بصياغة دقيقة للواجبات والمسئوليات وإشتراطات شغل الوظيفة.
- تطوير هيكل العمالة بما يحقق عدالة الوزن النسبى للوظائف.

(٤) فى مجال التمويل والاستثمار

- زيادة رأس المال المستثمر فى الأعمال.
- تقليل الإعتماد على أموال الإقتراض فى تمويل الأنشطة.
- تخفيض تكلفة إنتاج المنتج وأداء الخدمة.
- تخفيض المصروفات الإدارية إلى النصف.

(٥) فى مجال الإمداد والإحتياجات

- إستبدال سياسة الإعتماد والتنفيذ الذاتى بسياسة الإعتماد على المقاول أو المورد الخارجى.
- تقليل مستويات المخزون إلى أقل مستوى ممكن.
- توسيع صلاحية الوحدات الفرعية لتوفير إحتياجاتها من الخامات والمستلزمات.
- تخفيض تكلفة الشراء من الأدوات المكتبية.

وسوف يدرك القارىء أن البنود الواردة أعــلاه فــي هــذه المجــالات الرئيسية لا تمثل فى حقيقتها أهدافا فى حد ذاتها ، ولا تمثل نتـــائج أو غايـــات يمكن التعامل معها كأساس لقياس وتقييم الأداء وكفاءة الإدارة ونجاح المنظمـــة، وإنما هى فى أغلبها إما أن تكون أدوات أو وسائل أو مشروعات لتحقيق أهداف أخرى تحتاج إلى تحديد وصياغة دقيقة بإسلوب علمي.

الوجه الثالث: خطأ إعداد وصياغة الفرضيات التخطيطية

من الأخطاء والممارسات الخاطئة الشائعة فى عمليـــة التخطيـــط عـــدم الإهتمام بما يطلق عليه الفرضيات التخطيطية والتى تمثل التصورات والتوقعات لدى قيادات المنظمة وأعضاءها بشأن خصائص وإتجاهـــات عنـــاصر البيئـــة الخارجية التى ستواجهها عند تنفيذ خططها. ولك أن تتخيل مدى المخاطر التـــى يمكن أن تواجهها المنظمة إذا لم يكن لديها توقعات دقيقة عن ماذا سيكون عليـــه واقع الأمر فى المستقبل عندما نبدأ فى تنفيذ الخطط...... ويعد هذا أحـــد أهـــم مجالات التقصير أو الخطأ الذى تقع فيه منظمات ومؤسسات عديدة فى عمليـــة التخطيط ، سواء بعدم وضع هذه الفرضيات أصلا أو وضعها بصورة غير دقيقة وعلى غير أساس مهني صحيح.

ويتضح أهمية هذا الأمر وخطورته على المنظمة بعد تأملنا للحالات التالية :

(١) الحالة الأولى : رغم الإهتمام الواضح والجهد الكبير واليقظة المتواصلـــة التى قامت بها القيادات المسئولة عن حرب العاشر من رمضان (الســـادس من أكتوبر ١٩٧٣) لتجهيز الجيـــوش والأســـلحة إلا أن موقـــف ثغـــرة

الدفرسوار التى أوجدتها إسرائيل وحققت من ورائها مكاسب عديـــدة فـــى التفاوض مع الفريق المصرى ، ...... يرجع ذلك إلـــى غيـاب فرضيـة تنظيمية فى غاية الأهمية ، وهى أن أضعف النقاط التنظيمية هى حلقـــات الوصل بين وحدات أو مكونات أو عناصر النظـام ...... حيـث إسـتغلت القوات الإسرائيلية ضغط الربط بين الجيش الثانى والثالث ...... ويفـترض أنه لم تكن تحدث الثغرة ، إذا ما وضعت القيادات المســئولة قبـل بـدء المعركة فرضية نصها :

" يفترض أن نقاط الربط بين القوات أو الجيوش هى أضعف وأخطر نقاط يمكن أن يخترقها العدو "

ولو تم وضع هذا الفرض وإتخذت الإحتياطات اللازمة لذلك لتغير مسار الحرب وربما تغير التاريخ.

(٢) الحالة الثانية : بناء على دراسة جدوى قام بها مكتـــب متخصـــص فـــى دراسات الجدوى والتى تؤكد وجود فرص قوية لتحقيق معدل عائد مرتفـع على الإستثمار فى إحدى الأنشطة الصناعية بالمدن الجديدة ، سارع أحـــد المستثمرين بالحصول على قرض كبير من إحدى البنوك العامـــة ، ومـــع إقتراب الإنتهاء من الأعمال الإنشائية لمبانى المصانع وملحقاتـــها واجــه المستثمر مفاجآت ذات تأثير سلبى قوى على فرص الإستثمار نتيجـــة أن دراسة الجدوى أغفلت الفرضية الخاصة بإحتمال تغير سياسة الدولة بشـأن الإعفاءات الجمركية للمعدات والأجهزة التى تـــم إسـتيرادها لأغـراض مشروعات التصنيع فى المدن الجديدة ، وكذلك إغفال التغيرات الممكنة فى

سياسة الدولة بشأن الإعفاءات والمزايا التـــى تحصــل عليــها الأنشــطة الصناعية فى المدن الجديدة.

(٣) **الحالة الثالثة** : إحدى الشركات التجارية التى تعمل فى مجـــال التجــارة الخارجية والتى كانت تعتمد بدرجة أساسية على تعاقداتها طويلــة الأجــل وتصدير منتجاتها وخدماتها إلى دولة معينة ، ثم تفاجأ بتغيرات سياســية وأمنية تقف حائلة أمام استمرار العلاقات التجارية مع هذه الدولة.

(٤) **الحالة الرابعة** : أحد المستثمرين الــذى ســارع بتغيــير كــل تعاملاتــه الإستثمارية مع رجال أعمال إسرائيلين دون أن يضع فرضية تخطيطيـــة بشأن إحتمال تغير العلاقات السياسية والإقتصادية مع المجتمع الإســرائيلى وما قد ينتج عنه من وقف العلاقات الإقتصادية مع هذا الكيان الصـــهيونى وما يدعمه من شركات ومؤسسات.

(٥) **الحالة الخامسة** : ما واجهته عدد من الشركات الأمريكية أو الإســرائيلية من أثار إقتصادية نتيجة مقاطعة المواطن العربى والمسلم لمنتجــات هــذه الشركات ويرجع ذلك إلى إغفال الفرضية الخاصة بتوقعات سلوك المواطن العربى والإسلامى تجاه تلك الشركات والمؤسسات التى تدعـــم العــدوان والوحشية الإسرائيلية تجاه الشعب الفلسطينى.

يتضح من الحالات السابقة أن إغفال صياغة الفرضيات التخطيطية التى تحدد توقعات المنظمة بشأن ما ستكون عليه بيئة الأعمال فى المستقبل ، من أهم الأخطاء الشائعة فى ممارسة عملية التخطيط والتى ينتج عنها مواجهة المنظمــة

أو المؤسسة ، مخاطر يمكن أن تهز كيانها وتهدد مستقبلها وتعيق بقائها ونموها أو على الأقل تقلل كفاءتها.

الوجه الرابع:- أخطاء التعامل مع الفرضيات التخطيطية

يمكن أن تنجح المنظمة أو المؤسسة فى إعداد وصياغة الفرضيات التخطيطية ،إلا أن هذا لا يكفى لتحقيق كفاءة وفعالية عملية التخطيط ، وإنما يتطلب ذلك التأكد من أمرين هامين هما :

- مراجعة تلك الفرضيات التخطيطية التى تم صياغتها للتأكد من موضوعيتها وواقعيتها وإرتفاع إحتمال تحققها ، وإنما تمثل الواقع بصدق بعد تحوله إلى حقيقة قائمة.
- ضرورة الإهتمام بفرض العدم أو الفرض العكسى والذى يوضح السيناريو البديل أو المعاكس أو المضاد أو الاحتمال غير المتوقع والذى يمثل الوجه الآخر للفرض الأصلى.

ودعنا نتأمل الحالة التالية :

(١) فى حرب العاشر من رمضان (السادس من أكتوبر ١٩٧٣) استخدم الجيش المصرى خراطيم المياه لفتح ممرات فى خط بارليف الترابى أمام القوات التى أنشئت لها ممرات مائية على القناة ...... وكانت المفاجأة تواجه الجيش الثانى منطقة طينية وليس وفق الإفتراض السابق بأن كل خط بارليف هو مانع رملى ......

أوجد موقف كان يمكن أن يترتب عليه توابع وخيمة قد تغيير مسار الحرب ونتائجها.

خامسا:- قياس وتقويم فعالية عملية التخطيط

على ضوء الجهود البحثية وفق الممارسات العملية فيما يتعلق بقياس الفعالية يمكن الاعتماد على مدخلين أساسين لقياس فعالية نظام التخطيط هما مدخل الأهداف ومدخل الموارد.

١- مدخل الأهداف فى قياس فعالية التخطيط:

يقوم هذا المدخل على أساس أن فعالية نظام التخطيط تتحدد بدرجة الإنجازات التى يتم تحقيقها مقارنة بالأهداف المخططة، وذلك بإفتراض أن تحقق النتائج النهائية هو دالة لتحقيق الأهداف الفرعية لجميع عناصر الأداء، وأن تحقيق الأهداف هو أساس وجود واستمرار المنظمة ونموها.

وينبغى الإشارة إلى أنه رغم وجود قدر من الثقة فى مدخل الأهداف لقياس الفعالية، إلا أنه يواجه بعض القيود والصعوبات أهمها:

(١) تعدد وتنوع الأهداف الفرعية أو المرحلية.

(٢) اختلاف الوزن النسبى للأهداف.

(٣) تباين الأهداف الرسمية المعلنة عن الأهداف العملية أو غير المعلنة.

٢- مدخل نظام الموارد فى قياس الفعالية:

يتجه هذا المدخل إلى قياس الفعالية من خلال تحديد قدرة نظام التخطيط على تمكين المنظمة من الحصول على الموارد النادرة ذات القيمة العالية لاستخداماتها، أى أن مدخل نظام الموارد ينقل الإهتمام من التركيز على المخرجات إلى التركيز على المدخلات، بإفتراض أن المنظمة تعتمد فى وجودها وبقائها على قدرتها فى الحصول على إحتياجاتها اللازمة لإنتاج مخرجاتها، ويؤكد هذا المدخل على أهمية وتأثير مصادر الإمداد على إعداد الخطة الإستراتيجية.

ووفق هذا المدخل فإن عملية التخطيط توصف بالفعالية إذا كانت المنظمة فى وضع متوازن مع البيئة يمكنها من توفير مواردها بيسر وسهولة وبقدر من المثالية. ورغم أن مدخل نظام الموارد يعالج قصورا فى قياس فعالية التخطيط إلا أنه يواجه بعض القيود والصعوبات أهمها ما يلى:

(١) عدم وضوح مفهوم المثالية فى توفير الموارد.

(٢) عدم وضوح مفهوم الندرة والقيمة النسبية للموارد.

(٣) التركيز على الحصول على الموارد وإغفال أساليب ونتائج استخدام هذه الموارد.

وكنتيجة حتمية لمواضع القصور فى كل من مدخل الأهداف ومدخل نظام الموارد فى قياس الفعالية، يكون من مصلحة المنظمة أن تحاول التوفيق بين المدخلين فى قياس فعالية عملية التخطيط بها، وذلك بإفتراض أن فعالية

عملية التخطيط لا تقتصر على تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها فقط، وعلى راس هذه الأساليب يكون اختيار أفضل مصادر الإمداد والحصول منها على أفضل الشروط ولكن تتضمن أيضا أسلوب وكيفية تحقيق هذه الأهداف.

٣- الجمع بين مدخلى الأهداف والموارد:

ومن خلال الجمع بين مدخلي الأهداف والموارد، يمكن تقدير فعالية عملية التخطيط من خلال مجموعة من العناصر منها الكفاءة والإنتاجية والنمو والتحديث والتكيف مع البيئة، ومن ثم يجب أن يتضمن قياس وتقويم فعالية التخطيط ما يلي:

(١) إمكانيات التطور فى نظام التخطيط:

تتمثل فى خصائص نظام التخطيط ذاته، ويتم تحديد هذه الخصائص فى صورة مجموعة من الأبعاد يمكن اعتبارها مؤشرات لقدرة نظام التخطيط على التطوير الذاتي بما يؤدى إلى تحسين التصرف الإداري وأداء المنظمة تجاه المتغيرات البيئية.

(٢) إنجاز أهداف التخطيط:

تتمثل فى المنافع النهائية أو الناتج المحقق من التخطيط، وتشمل الأهداف التشغيلية الملموسة وغير الملموسة مثل:

- التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية.
- تدعيم التطوير الإداري.

- تقييم البدائل وفق المعلومات المتاحة.
- الأداء المالي كهدف أساسي من أهداف المنظمة.

٤- بنود قياس فعالية عملية التخطيط:

ويمكن التعرف على مدى توفر العناصر السابقة فى نظام التخطيط من خلال إثارة التساؤلات التالية:

(١) هل تم مقارنة نظام التخطيط بالمنظمة بالأنظمة التخطيطية الأخرى البديلة؟

(٢) هل تم التأكد من توافق مخرجات نظام التخطيط فى المنظمة مع الأهداف والنتائج المستهدفة من وضع نظام التخطيط؟

(٣) هل تتوفر إمكانيات التطوير والتحديث فى نظام التخطيط بالمنظمة؟

(٤) هل هناك تجانس وتوافق داخلى بين عناصر نظام التخطيط؟

(٥) هل يتوفر لدى نظام التخطيط قدرة على التكيف مع التغيرات فى البيئة الخارجية للمنظمة؟

(٦) هل لدى نظام التخطيط القدرة على مواجهة الأزمات والتعامل مع ما يرتبط بها من مخاطر وتهديدات تواجه المنظمة؟

(٧) هل يتوفر فى نظام التخطيط إمكانيات الاستفادة من المزايا التنافسية التى تتوفر لدى المنظمة؟

(٨) هل لدى نظام التخطيط درجة عالية من الحساسية للأعباء والمسئوليات التى تقع على المنظمة تجاه بيئتها الداخلية والخارجية؟

(٩) هل يوجد توافق بين خصائص نظام التخطيط والفلسفة والأنماط الإدارية في المنظمة؟

(١٠) هل يوجد توافق بين نظام التخطيط والسياسات والقواعد وأنظمة العمل في المنظمة؟

(١١) هل يحقق نظام التخطيط التوازن المطلوب بين متطلبات المتابعة والرقابة من جهة، ومتطلبات التطوير والتحديث والإبداع والإبتكار من جهة أخرى؟

(١٢) هل يوفر نظام التخطيط قدر كبير من الدعم والتعضيد لقيادات المنظمة وحفزهم على المبادأة ومواجهة المواقف غير المتوقعة؟

(١٣) هل يحقق نظام التخطيط التكامل والترابط بين المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية بالمنظمة؟

(١٤) هل يحقق نظام التخطيط الربط والتكامل مع مصالح ومنافع المنظمة ومزايا العاملين بها؟

(١٥) هل يخضع نظام التخطيط لمراجعة مستمرة؟



التنظيم الإداري
في المنظمات المعاصرة

الفصل الرابع
التنظيم الإداري فى المنظمات المعاصرة

مقدمة:

تعرضت إحدى المنظمات لأزمة شديدة متمثلة فى الانخفاض المستمر فى مستوى رضا عملائها والتدهور المستمر فى ثقة العملاء بها، وكانت المفاجأة أن تكتشف إدارة المنظمة أن هذه الأزمة ترجع إلى إنشاء إدارة كاملة تختص بخدمة العملاء... ما هو السبب فى ذلك؟

ولك أن تتخيل وتتساءل، كيف ينخفض مستوى رضا العملاء وتتدهور ثقتهم فى المنظمة رغم أنه من المتفق عليه بين الممارسين والمديرين والمتخصصين، مثلهم فى ذلك مثل كافة الفئات الأخرى التى تتعامل مع المنظمات. أن خدمة العملاء هى أحد أهم الواجبات التى تقع على عاتق المنظمات لكى تنجح وتبقى وتنمو.

وفى حالة أخرى، تتعرض إحدى الشركات لانخفاض واضح فى إنجازات أفراد البيع وارتفاع حدة الصراعات والنزاعات التنظيمية والوظيفية فى الشركة، وتكون المفاجأة أن تكتشف إدارة الشركة أن ظاهرة انخفاض المبيعات وتزايد الصراعات قد ارتبطت بإنشاء إدارة كاملة متخصصة فى نشاط الترويج لمشروعات ومنتجات الشركة وخدماتها بجانب ارتفاع ميزانية الترويج وتزايد الإنفاق على الجهود الترويجية... لماذا يحدث هذا؟

ولك أن تتخيل وتتساءل، كيف تنخفض المبيعات ويزداد الصراع بين أفراد المبيعات والمسئولين عن الترويج، رغم أنه من المتعارف عليه أن عملية الترويج تعد أحد أهم أدوات مواجهة المنافسة ومن المتطلبات الأساسية للوصول إلى العميل واقتناعه.

وفى حالة ثالثة، ينتج عن إنشاء وحدة متخصصة فى مهام الرقابة وتطبيق أساليب رقابية جديدة، عديد من الانحرافات والأخطاء والمشكلات التى لم تكن موجودة قبل هذا التعديل، فضلا عن ظهور ظواهر وسلوكيات سلبية لدى أعضاء المنظمة لم تكن متوقعة على الإطلاق لدى متخذي القرار عند التفكير فى إنشاء هذه الوحدة... لماذا حدث هذا؟

وفى حالة رابعة، وعلى غير المتوقع، تكتشف إدارة إحدى المنظمات إن إنشاء إدارة كاملة تختص بأعمال التخطيط والمتابعة أدى إلى عدم وضوح الأهداف وعدم دقتها وانخفاض موضوعيتها، فضلا عن ضعف عملية المتابعة وتدهور الإنجازات وزيادة الصراعات والنزاعات بين الإدارات والأقسام والمديرين بصورة واضحة بالمقارنة بالفترة السابقة لإنشاء إدارة التخطيط والمتابعة... لماذا يحدث هذا؟

وفى حالة خامسة، يؤدى إنشاء وحدة متخصصة فى إدارة ومراقبة الجودة الشاملة فى الشركة إلى تدهور كبير فى مستوى جودة المنتجات والخدمات، وتزايد حالات الإسترداد وشكاوى العملاء من انخفاض الجودة وعدم المطابقة للمواصفات... لماذا يحدث هذا؟

وفى حالة سادسة، يتدهور أداء أحد المنتجعات السياحية بصورة واضحة بعد الاستعانة بواحد من أكفأ المديرين المسئولين عن إدارة فندق خمسة نجوم متميز بخلاف كافة التوقعات من أصحاب المشروع عند نجاحهم في إستقطاب مثل هذا المدير لإدارة المنتجع السياحي... لماذا يحدث هذا؟.

وفى حالة سابعة، يرتفع معدل دوران الموارد البشرية، وتزداد حالات ترك العمل بعد فترة قصيرة من التعيين، وزيادة حالات ومستوى الصراع الوظيفى والتنظيمى داخل المؤسسة.. وغير ذلك من ظواهر الخلل فى جوانب إدارة الأفراد التى ارتبطت بإنشاء إدارة مستقلة تختص بوظائف إدارة الموارد البشرية فى المؤسسة... ما هو السبب فى ذلك؟

وفى حالة ثامنة، مع توسيع سلطات الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية الأدنى فى عملية الشراء ومنحها صلاحيات واسعة لتوفير إحتياجاتها، تنخفض كفاءة وظيفة توفير الاحتياجات (إدارة المشتريات أو الإمداد) بصورة مستمرة متمثلة فى تأخر وصول التوريدات، وتكرار حالات عدم المطابقة المواصفات ، وحدوث حالات نزاع متعددة عند إجراء عملية الفحص وفى مراحل الاستلام، وانعكاس ذلك على توتر العلاقات مع مصادر التوريد... ما هو السبب فى ذلك؟

وفى حالة تاسعة، تنخفض كفاءة أعمال الصيانة والإصلاح متمثلة فى تأخر إنجاز الأعمال وارتفاع تكلفتها وإنخفاض جودتها وتزايد مستوى عدم رضا المستفيدين من خدمات الإصلاح والصيانة.. كل ذلك مرتبطاً بإنشاء وحدة

مركزية على مستوى الشركة الأم لأداء هذه الخدمة لكل وحداتها وفروعها ووضع نظام حوافز جماعي للعاملين فى هذه الوحدة... لماذا يحدث ذلك؟

وفى حالة عاشرة، تنخفض كفاءة المنشأة فى تحصيل مستحقاتها، ويزداد معدل تأخر سداد العملاء لإلتزاماتهم وتصاعد فى مستوى توتر العلاقات بين المنشأة وعملائها وإنعكاس ذلك سلباً على السيولة المتاحة لدى المنشأة ومن ثم ضعف قدرتها على تنفيذ أعمالها والوفاء بإلتزاماتهم تجاه عملائها.. كل ذلك يرتبط بإنشاء إدارة مستقلة تختص بأعمال التحصيل ومتابعة مستحقات المنشأة لدى عملائها... ما هو السبب فى ذلك؟

تلك مجرد بعض الأمثلة فقط لحالات عملية واجهها المؤلف واشترك مع آخرين فى دراستها وتحديد أسبابها الحقيقية، ومن المتوقع أن يتجه ذهن القارئ لهذه الحالات إلى أن السبب الحقيقى الذى يكمن خلف هذه الظواهر السلبية يرجع إلى سوء إدارة هذه الوحدات أو عدم توفر الأدوات أو الكفاءات البشرية لها وما إلى ذلك من الأسباب. إلا أن الحقيقة غير ذلك تماماً، وإنما **يرجع ذلك إلى غياب أو عدم سلامة المفاهيم والمبادئ التنظيمية لدى متخذى القرارات بشأن إعداد وتطوير التنظيم الإدارى، وإنخفاض معرفتهم ودرايتهم بتلك الأسس التى تحكم عملية إنشاء وحدة تنظيمية أو عدم إنشائها.**

وأصبح من المتعارف عليه أن أحد التحديات الهامة التى تواجه المديرين فى الوقت الحاضر يتمثل فى قدرة هؤلاء المديرين على وضع تنظيم إدارى فعال يؤدى إلى خلق مناخ تنظيمي صحي يجعل الأفراد يمارسون أعمالهم

ويؤدون واجباتهم باستمتاع، ويحفزهم للإبداع والابتكار المستمر الذي يحقق للمنظمة التجديد والنمو المستمر.

وتؤكد الشواهد والحالات العملية أن الفروق الجوهرية بين المنظمات الناجحة والمنظمات المتعثرة لا تتمثل فى مدى وفرة الموارد والإمكانيات أو ندرتها بقدر ما تتمثل فى مدى ملاءمة التنظيم الإدارى وجودة الممارسات الإدارية فى هذه المنظمات، مما جعل غالبية الأفراد العاديين- فضلاً عن معظم الممارسين والمختصين - يؤكدون على أن السبب الحقيقي لمشاكل المنظمات المعاصرة يرجع بالدرجة الأولي الى عدم ملاءمة التنظيم الإداري وسوء ممارسة وظائف الإدارة، مما يثير لدنيا التساؤلات التالية :

- متى نقول أن التنظيم الإدارى فعال ويحقق أهدافه؟
- كيف تنشأ الحاجة إلى التنظيم؟
- ماذا نقصد بالتنظيم الإدارى؟ (مفهوم التنظيم).
- ما هى المؤشرات الدالة على التنظيم الإداري الفعال أو غير الفعال؟
- كيف نعد ونطور التنظيم الإداري؟
- ما هى أنواع المنظمات؟ وكيف يتم تحديد خصائص التنظيم الإداري الذي يلائم كل منظمة دون غيرها من المنظمات؟
- ما هو المنهج العلمى والإطار المهني لممارسة عملية إعداد وتطوير التنظيم الإداري؟

- ما هى المحددات الرئيسية التى تحدد نوع وخصائص التنظيم الإداري الفعال؟
- ما هى مجالات تأثير بيئة المنظمة على نوع وخصائص التنظيم الإداري الملائم لرسالتها وأهدافها؟
- كيف ننشئ ثقافة تنظيمية تساهم فى تحفيز أعضاء المنظمة لتحسين أدائهم ورفع إنتاجيتهم؟
- ما هى مقومات الممارسة الصحيحة للصلاحيات والسلطات والأداء الفعال للواجبات والمسئوليات؟
- كيف نصمم ونطور الهياكل التنظيمية والوظيفية بما يلائم رسالة المنظمة وأهدافها وخصائصها؟
- كيف نحصل على الخدمات الاستشارية فى مجال إعداد وتطوير التنظيم الإداري؟

أولاً:- كيف تنشأ الحاجة إلى التنظيم؟

دعنا نتصور حالة الشاب عماد حمدى الشرقاوى الذى بدأ حياته الوظيفية فى وظيفة كاتب بمنظمة الشباب فى إحدى محافظات وسط الدلتا، والذى اتضح أمامه أنه بجانب مهاراته الفنية فى أعمال الطباعة على الآلة الكاتبة وتطويرها لإستخدام الحاسب الآلى، أن لديه مهارات إنشاء علاقات عامة مع جهات متعددة ومع قيادات متنوعة فى وحدات الجهاز الحكومى داخل المحافظة. وإستطاع من خلال بيع بعض ممتلكاته الشخصية وبمعاونة زوجته وأقاربه أن يوفر المبلغ

اللازم لإقتناء جهاز حاسب آلى وطابعة ملونة يستخدمها لتقديم خدمات الطباعة من داخل منزله.

وما إن مرت أيام قليلة حتى وجد السيد/ عماد حمدى الشرقاوى تزايد الطلب على خدماته، مما اضطره إلى زيادة عدد ساعات عمله اليومية فى هذا العمل الخاص بجانب وظيفته الحكومية بمنظمة الشباب، ومع تزايد العمل قام بتدريب زوجته لمساعدته فى تنفيذ جزء من هذ العمل المتزايد، إلا أنه بعد فترة بدأ يضيق من شكوى وتذمر بعض عملائه من تأخر إنجاز الأعمال لضيق وقته مما اضطر معه السيد/ عماد حمدى الشرقاوى إلى التفكير فى تقديم استقالته من وظيفته ليتفرغ كاملاً لهذه المهنة، إلا أن أحد رؤسائه فى العمل أشار إليه بعدم تقديم إستقالته ونصحه بالحصول على أجازة بدون مرتب وعرض عليه أن يكون شريكا له فى هذا العمل ويساعده بتمويل إضافي لشراء أجهزة جديدة فضلاً عن معاونته فى جلب أعمال من جهات حكومية عديدة من خلال علاقاته واتصالاته الشخصية.

ومع انتشار سمعة السيد/ عماد وتزايد الطلب على خدماته، بدأت زوجته تضيق ذرعاً بكثرة الاتصالات التليفونية والزيارات المنزلية من العملاء مما دفع السيد/ عماد إلى استئجار مكان جديد لممارسة عمله من خلاله.

ومع تطور حجم العمل اقترح عليه شريكه توسيع نطاق النشاط والتفكير فى بدء مشروع متكامل للطباعة والنشر .. ما اضطر معه السيد/ عماد إلى

تعيين عدد خمسة أفراد مساعدين له لبدء تنفيذ هذا المشــروع موزعـا عليــهم الأعباء على النحو التالي:

(١) فرد مسئول عن مهام العلاقات العامة والشئون الإدارية وإنهاء الإجـواءات مع الجهات الرسمية.

(٢) فرد مسئول عن أعمال الترويج للنشاط وجلب أعمال جديدة مـــن أمـــاكن وجهات مختلفة.

(٣) فرد مسئول عن الإشراف على الأعمال الفنية الخاصة بالكتابة والمراجعــة والطباعة.

(٤) فرد مسئول عن النواحي المالية والتكاليف الخاصة بالأنشطة.

(٥) فرد مسئول عن أعمال الصيانة والإصلاح للأجهزة والأدوات المســتخدمة فى النشاط.

وفى هذه المرحلة اكتشف السيد/ عماد حمدي الشرقاوى وشريكه إنه فى حاجة قوية إلى ما يلى:

(١) وضع إطار عام ينظم العلاقة بين هؤلاء الأفراد.

(٢) ضرورة تحديد الاختصاصات والواجبات لكل فرد من الأفــراد العــاملين معه.

(٣) أهمية تحديد سلطات وصلاحيات كل فرد لكى يتصرف فى المواقف التــى تواجهه بما يخدم أهداف النشاط.

(٤) ضرورة وضع نظام رسمي لمرتبات وأجور ومكافآت هؤلاء الأفراد.

(٥) أهمية وضع نظام لمتابعة وتقييم أداء الأفراد لمحاسبتهم ومكافآتــهم عــن الإنجازات.

(٦) ضرورة وضع نظام للاتصالات الإدارية بين الأنشطة والوظائف المرتبطة بالنشاط.

يلاحظ من المثال الوارد أعلاه أنه مع نمو حجم العمل واستحداث نشاطات جديدة والحاجة إلى توظيف عمالة جديدة، يصعب ممارسة العمل بكفاءة دون أن يتم ذلك من خلال تنظيم إدارى يلائم هذا النشاط.

ثانياً:- مفهوم التنظيم

يشير التنظيم الإدارى إلى الإطار الذى يشتمل على المكونات والعلاقات التى تحدد من؟ يقوم بماذا؟ ولماذا؟ ومتى؟ وأين؟ وكيف؟ ومع من؟. ويتضح من هذا الإيجاز أن التنظيم الإدارى يشتمل على ما يلى:

(١) أن التنظيم يعكس فلسفة إدارة المنظمة تجاه ما تمارسه من أنشطة، والأهمية النسبية لهذه الأنشطة، وطبيعة العلاقة فيما بينها.

(٢) يتم تكوين هيكل التنظيم على أسس مختلفة منها التقسيم على أساس وظيفي، أو على أساس المنتجات، أو على أساس العملاء، أو الأساس الجغرافي، أو بعض هذه الأسس أو جميعها حسب معايير معينة منها طبيعة النشاط وحجم العمل وأنواع العملاء والأسواق وغيرها من الاعتبارات التى تحكم تصميم الهياكل التنظيمية.

(٣) تهتم وظيفة التنظيم بإعداد إطار الصلاحيات الذى تنتظـــم فيـــه علاقـــات السلطة والمسئولية، فيعرف كل شخص ما هى واجباته ومسئولياته وحـدود سلطاته ومع من يعمل، وأمام من يسأل عن عمله.

(٤) تتلخص الواجبات الأساسية لوظيفة التنظيم فى تحديد الأعمـــال الواجــب تنفيذها. وتجميع الأعمال (الوظائف) فى أقسام وإدارات وتقسيمات مختلفة، ثم تعيين المسئوليات التى تتدرج فيها السلطة والمسئولية من قمة المنظمـــة (الإدارة العليا) إلى القاعدة (العمال والمنفذين).

(٥) إن وظيفة التنظيم تسمح للموارد البشرية فى المنظمة بالمساهمة فى تحقيـق أهدافها ومعالجة ما يواجهها من مشاكل وذلك بتقسيم العمل فيمـــا بينـــهم بحيث يكون لكل فرد واجبات ومهام مسئول عنها.

(٦) التنظيم ليس كياناً جامداً ولكنه كيان حى متحرك، وبالتالى لابد من إعادة وتطوير التنظيم دورياً حتى يتلاءم مع المتغيرات الداخلية والخارجية (مثل زيادة الحجم، تغيير الأنشطة، زيادة عدد العاملين...... إلخ).

(٧) إن شكل ومكونات التنظيم يحددان طبيعة وخصائص مناخ العمل الذى يعمل فيه أعضاء المنظمة وما إذا كان المناخ يقيد التفكير والتحرك أم يتيح قدر أوسع من الصلاحيات والتصرف.

ويمكن تعريف التنظيم بأنه "عملية منهجية يتم من خلالها تحديد الأنشطة والأعمال والمهام التى يجب القيام بها لتحقيق رسالة المنشأة وأهدافها، وتصنيف هذه الأنشطة والأعمال والمهام ثم تقسيمها و/أو تجميعها حسب أسس محددة يتـم الاتفاق عليها، وتحديد الصلاحيات والواجبات المرتبطة بتلك الأنشطة والأعمـال والمهام، وتوصيف شكل وطبيعة العلاقة بينها بما يمكن الأفراد من التعاون فيمـا

بينهم لتوظيف إمكانيات وموارد المنشأة بأعلى كفاءة تحقق أهداف المنظمة ومصالح العاملين".

ويتضح من هذا التعريف للتنظيم ما يلي:

(١) تدور عملية التنظيم حول الأنشطة والمهام والأعمال التى تقوم بها المنشأة.

(٢) يتحدد شكل التنظيم وخصائصه على المبادئ والأسس التى يتم الاتفاق عليها ويعتمد عليها لتصنيف الأنشطة والمهام والأعمال وإعادة تجميعها فى وحدات تنظيمية ومستويات إدارية تلائم أهداف المنظمة وظروفها.

(٣) ترتكز عملية التنظيم على تحديد شكل وطبيعة العلاقات التنظيمية بين الأنشطة والمهام والأعمال من جانب، والعلاقات الوظيفية بين الوظائف والأفراد من جانب آخر.

(٤) يتحدد شكل العلاقات داخل المنشأة من خلال نوع ومستوى الصلاحيات والسلطات لشاغلى الوظائف من جانب، ومجال ونطاق المسئوليات والواجبات لهم من جانب آخر.

(٥) يعد معيار القدرة على تحقيق التعاون وتيسير التنسيق بين مكونات وأعضاء المنشأة بما يحقق رسالتها وأهدافها، هو المعيار الأساسى للحكم على ملاءمة وكفاءة التنظيم الإدارى للمنشأة.

ويرى المؤلف أن هناك نقطة جوهرية أغفلتها الكتابات فى مجال التنظيم، يتطلب الأمر الإشارة إليها والتأكيد على مراعاتها عند تناول ومعالجة القضايا التى ترتبط بالتنظيم، وتتمثل هذه النقطة فى عدم التفرقة والتمييز بين محورين لتناول موضوع التنظيم الإداري وهى:

(١) **التنظيم كبناء تنظيمي:** ويتمثل فى الإطار أو البناء المؤسسي في شكل هياكل واختصاصات تنظيمية وهياكل وظيفية ووصف وظيفى وغيرها من الأطر الرسمية وغير الرسمية التى توضح الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية المختصة بأداء الأنشطة والمهام والأعمال بالمنشأة ويرتكز هذا الجانب على المبادئ والأسس العامة التى يتم إختيارها لتحديد شكل البناء التنظيمى للمنشأة.

(٢) **التنظيم كوظيفة إدارية:** وتتمثل فى إحدى الوظائف الإدارية الرئيسية لأى مدير بجانب وظائف التخطيط والتوجيه والمتابعة والرقابة. وتشمل وظيفة التنظيم كوظيفة إدارية على مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات التى يجب توافرها لدى المدير لضبط العلاقات بين الأفراد وتحقيق التنسيق والتعاون فيما بينهم لأداء واجباتهم فى مناخ عمل محفز ومدعم للسلوكيات الإيجابية التى تحقق رسالة المنظمة وأهدافها، ويرتكز هذا الجانب على قضايا تحديد الصلاحيات والسلطات من جانب والواجبات والمسئوليات من جانب آخر، ومقومات توظيفها وممارستها من خلال مهارات وقدرات معينة لدى المدير فى إطار مجموعة من القواعد والسياسات الإدارية المعتمدة داخل المنشأة تشتمل على أنظمة تقييم الأداء والتحفيز ولائحة الصلاحيات والواجبات وغيرها من الأنظمة التى تمكن المدير من التوظيف السليم لإمكانيات وموارد المنشأة.

ثالثاً:- ما هي المؤشرات الدالة على التنظيم الإداري غير الفعال؟

فيما يلي بعض المؤشرات المساعدة في الحكم على عدم فعالية التنظيم الإداري في أي منظمة:

(١) تعظيم الجوانب الرسمية على حساب الإنجاز وتحقيق الأهداف:

من السمات الواضحة في التنظيمات الإدارية بالمنشآت المتعثرة أو في الدول النامية، تقديس الشكليات والإجراءات الرسمية والتعامل معها كمؤشر للكفاءة والانضباط بصرف النظر عما تخلقه من قيود وعوائق أمام متطلبات سرعة الاستجابة لبيئة العمل ولصالح المنظمة.

(٢) التقصير أو القصور في العمل:

يعتبر الجمود في العمل أو التقصير فيه عيبا خطيرا في الإدارة. ويحدث هذا العيب حينما يستبعد أحد الأفراد من مسئولياته. ويكون ذلك عن عمد في الغالب، أو حين يقصر في أداء مسئولياته كلها لفترة من الزمن.

(٣) التباطؤ أو التأخير في العمل:

من الظواهر المرتبطة بعدم فعالية التنظيم الإداري ظاهرة التباطؤ أو التأخير في العمل، ويعتبر هذا العيب إحدى درجات عدم النجاح في العمل، ولكنه يحتمل أن يكون أكثر شيوعا.

(٤) المغالاة فى أنظمة وأساليب التفتيش والمتابعة والرقابة:

تؤكد حالات عملية عديدة أن المغالاة والإفراط فـــى أســـاليب وجـــهات الرقابة، والممارسات العملية الخاطئة المتراكمة فى عملية الرقابة، تـــؤدى إلـــى ظاهرة فى غاية الخطورة تتمثل فى خلق وتنمية مهارات الإبداع والابتكار فـــى الانحراف، وتعميق الاستعداد لدى الأفراد لتحدى التنظيم الرسمي ومخالفته.

(٥) عدم دقة التنفيذ أو تكرار الأعمال الخاطئة:

إن عمل الشئ الخطأ هو عادة عيب فى الأفراد قد يكون مرتبطـــاً فـــى بعض الأحيان بعيوب فى التنظيم ذاته، ومع ذلك فالأعمال الخاطئة يمكن أن تنبع من حجم العمل الزائد ، الذى يغرى بالقرارات المتسرعة أو عدم توجيه الاهتمام الكافي بجوانب الموضوع.

(٦) ضعف الدافع أو نقص كمية المجهود المبذول فى العمل:

ليست المشكلة عادة عدم القيام بالجهد المطلوب، ولكن المشـــكلة عـــدم القيام بالجهد بالكم والنوع المطلوب ووفق المستوى المستهدف، وقد يكون العمل الذي يؤديه الفرد على مستوى جودة مقبول، ولكنه قد لا يحقق قدراً كافيا منـــه، وهذا عيب شائع فى الأفراد.

(٧) الهدر فى الوقت والموارد والجهد الضائع:

عادة يحدث الجهد الضائع أو الهدر فى الموارد نتيجـــة عـــدم تحديـــد الأعمال، بحيث يحاول شخص ما أن يؤدى عملاً يقوم به شخص آخر أو يحـــب

أن يقوم به، وقد يحدث أيضا إذا فشل الإشراف فى تقييد هؤلاء الذين يحبـون أن يتدخلوا فى أعمال الآخرين.

(٨) السلوكيات السلبية للموارد البشرية:

تعد الموارد البشرية العامل أو العنصر الحاكم الحاسم لكفاءة أى منظمة، حيث تتوقف فعالية الاستفادة من الموارد الفنية والمادية والمالية للمنظمة على ما لديها من موارد بشرية وما تتمتع به من خصائص. ولك أن تتخيل حال المنظمة عندما لا يتوافر اشتراطات شغل الوظائف لدى العاملين فيها، وما ينتج عن ذلـك من ضعف الأداء وتدنى الإنتاجية وإهدار للموارد.

(٩) وجود فجوة فى المعرفة والمهارة:

من الظواهر التى تستدعى الانتباه، فى عدد كبير من المنشـآت بصفـة عامة والمنشآت الحكومية وقطاع الأعمال العام بصفة خاصـة، وجـود فجـوة واضحة بين ثقافة ومعرفة شاغلى الوظائف القيادية والإدارية من جانب وشاغلى الوظائف الإشرافية والتنفيذية من جانب آخر، وكذلك وجود فجوة كبـيرة بيـن المهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لشغل الوظائف فـى المسـتوى الإدارى الأعلى من جانب واللازمة لشغل وظائف الإدارة الوسطى مـن جـانب آخـر، ويتضح ذلك عند عمل مقارنة بين الفئة العمرية للمديرين فى المسـتوى الإدارى الأول والفئة العمرية لشاغلى وظائف المستوى الإدارى الثانى، إلى درجة تعطى مؤشرا إلى أنه لا يوجد بالمنشأة فى المستوى الثانى من يمكن ترشيحهم لشـغل الوظائف بالمستوى الأول مما قد يدفع متخذ القرار أن يشـغل هـذه الوظـائف

بأفراد من خارج المنشأة، وقد يكونوا عادة من خارج التخصص، مما ينعكس سلبا على معنويات الأفراد، وعلى مناخ العمل داخل المنشأة، وإحداث خلل واضح فى مفاهيم تنظيمية وإدارية هامة مثل تخطيط المسار الوظيفى، والتحفيز من خلال الترقية... وغيرها من المبادئ والأسس التى يجب أن تراعى فى إدارة المنشأة.

(١٠) غموض العلاقات وعدم وضوح الأدوار:

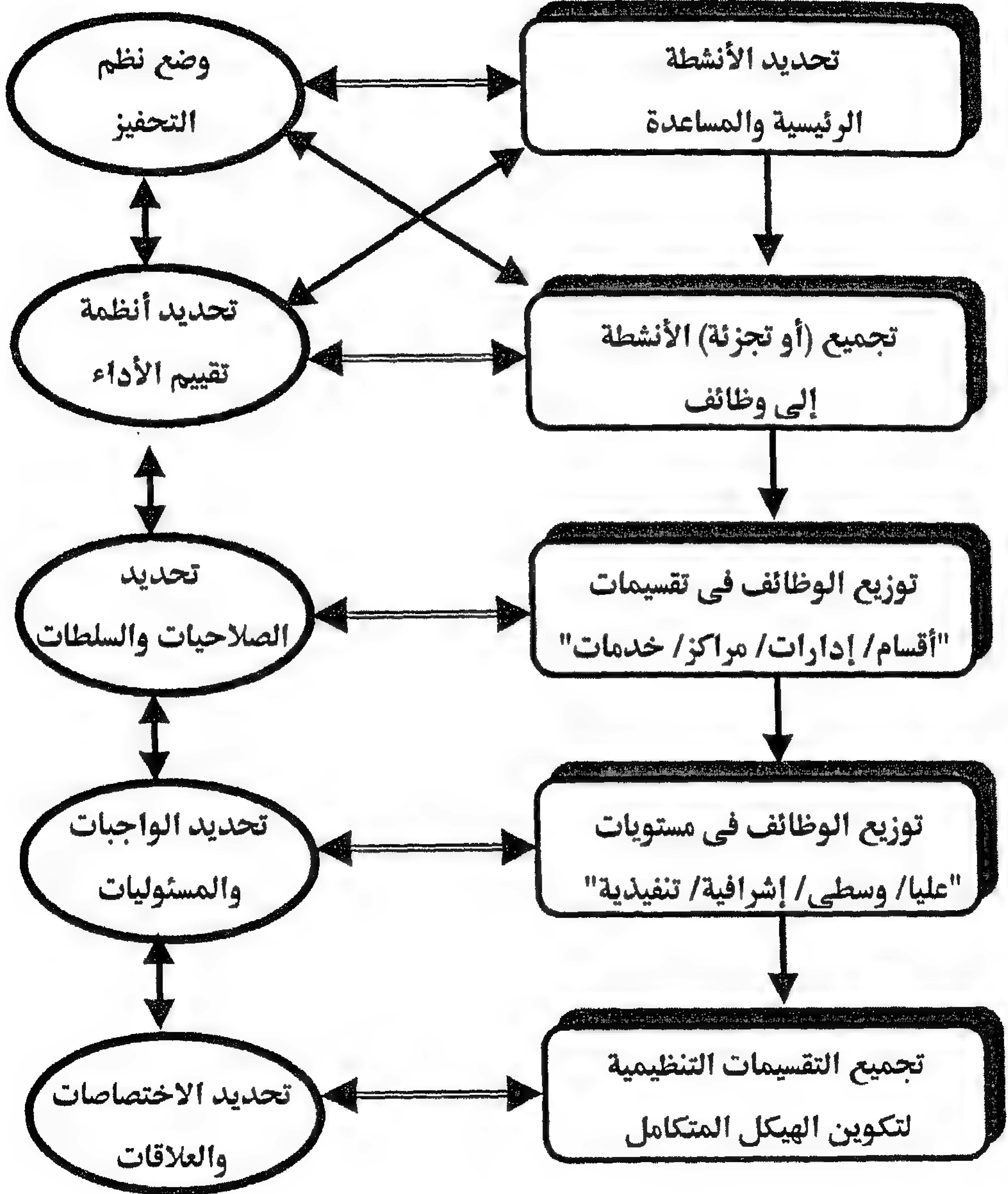
تعانى منظمات عديدة من ظاهرة تداخل المسئوليات والصلاحيات إلى درجة قد يصعب عليك تحديد من المسئول عن مهمة أو نشاط معين وكيف يمارسه ومع من. وعادة ما ينتج عن ذلك خلل فى العلاقات التنظيمية والوظيفية يرتبط دائما بتمييع المسئولية وتأخر الإنجاز وإهدار الموارد والإمكانيات وصعوبة المحاسبة والمساءلة عن ذلك.

رابعاً:- الإطار العام لإعداد وتطوير التنظيم الإدارى:

ويظهر فى الشكل رقم (٤-١) التالى الإطار العام لعملية إعداد وتطوير التنظيم الإدارى:-

شكل رقم (٤-١)

عملية إعداد وتطوير التنظيم الإداري



خامساً:- المبادئ والأسس العامة لإعداد وتطوير التنظيم الإداري

توجد مجموعة من المبادئ والأسس التى يقوم عليها التنظيم الإداري وفيما يلى أهم تلك المبادئ والأسس:-

(١) تحديد الأهداف: إن أهداف المنظمة لها أهمية رئيسية في تحديد هيكل المنظمة.

(٢) وحدة الأهداف: إن المنظمة وحدة متكاملة وكل جزء فيها يجب أن يسعى للوصول إلى أهداف واحدة.

(٣) أولوية أهداف المنظمة: إن المنظمة قد تخفق إذا عمد العاملون أو بعض الجماعات بها إلى تفضيل اهتماماتهم الشخصية عن مصالح المنظمة.

(٤) التسلسل: يعد مبدأ التسلسل مطلباً تنظيمياً أساسيا من خلال وجود سلسلة من السلطة المباشرة من الرئيس إلى المرؤوس خلال التنظيم كله.

(٥) وحدة الأمر: إن كل شخص فى التنظيم يجب أن يكون له رئيس مباشر واحد فقط.

(٦) منافذ الإشراف المحددة: فى أى منظمة يجب أن تتصل الوحدات التنظيمية المختلفة بمنافذ إشرافية واضحة ومحددة، بحيث تكون أعمال كل وحدة تحت الإشراف المباشر من وحدة واحدة على المستوى التنظيمي الأعلى مباشرة.

(٧) المستويات التنظيمية: إن عدد مستويات السلطة يجب أن يكون عند الحد الأدنى.

(٨) الوظائف: إن الوظائف هي التكوينات الأساسية التى يبنى حولها المدير هيكلا تنظيميا فعالا.

(٩) البساطة التنظيمية: لا ينبغى أن يتضمن التنظيم سوى تلك الوظائف المطلوبة والمتصلة بعضها ببعض بأسلوب بسيط واضح. والتي يرافقها تحديد واضح للسلطة والمسئولية للمختصين بممارستها.

(١٠) التماثل الوظيفي: يجب تجميع الواجبات وإسنادها إلى الأفراد بناء على درجة تماثلها الوظيفي (الأسرة أو العائلة الوظيفية).

(١١) نطاق الإدارة: إن هناك حد أقصى لعدد الأفراد وأنواع الأنشطة التى يستطيع مدير واحد أن يديرها بكفاءة.

(١٢) التفويض: يجب أن تفوض السلطة إلى أكبر حد ممكن متوافقة فى ذلك مع حجم الرقابة الضروري بحيث يتم التنسيق وإتخاذ القرارات عند أقرب نقطة للعمل نفسه.

(١٣) التحديد: إن واجبات وسلطات ومسئوليات وعلاقات كل إنسان فى التنظيم يجب أن تحدد بوضوح وبشكل تام، ويفضل أن يكون ذلك كتابة.

(١٤) تعادل المسئولية والسلطة: إن السلطة والمسئولية يجب أن يتعادلان، فأى إنسان لا ينبغى أن يحمل أو يكلف بمسئولية إلا إذا منح سلطة كافية تمكنه من تحمل تلك المسئولية ولا يجوز أن يمنح أى فرد سلطة لا يقابلها تحديد مسبق للمسئولية.

(١٥) المسئولية الثابتة: إن الفرد يحقق أداء أفضل فى أى وقت إذا كانت مسئولية إنهاء عمل محدد مستقرة بالنسبة لهذا الفرد.

(١٦) التخصيص الكامل: إن السلطة والمسئولية اللازمتين لكل نشاط من أجل التشغيل الفعال للمنظمة يجب تحديدهما بوضوح لشخص معين.

(١٧) المسئولية النهائية: إن مسئولية الأفراد فى موقع سلطة أعلى من أعمال مرؤوسيهم هى مسئولية مطلقة، ولا تعفى عملية التفويض المدير من المسئولية أو المساءلة.

(١٨) المسئولية التى لا يجوز تفويضها: إن هناك بعض المسئوليات الأساسية فى كل مركز للقيادة الإدارية لا يمكن تفويضها، بل هي تستقر مع شاغل هذا المركز.

(١٩) الاتصالات الأفقية والقطرية والدائرية: إن المديرين عند أى مستوى فى التنظيم يمكنهم الاتصال بالمديرين الآخرين، واتخاذ القرارات، وإعداد الخطط أو القيام بأعمال تعاونية بالنسبة لأي موضوع فى إطار سلطاتهم ومسئولياتهم.

(٢٠) الاستثناء: إن كل مدير عند كل مستوى يجب ألا يتخذ كل القرارات فى نطاق سلطته ولا يرفع لرئيسه إلا تلك الأمور التى لا يستطيع هو اتخاذ قرار فى شأنها بسبب سلطته المحدودة.

(٢١) العلاقات التنظيمية المتزايدة: مع كل إضافة من الأفراد إلى هيكل تنظيمى فإن عدد العلاقات التنظيمية يتزايد بمعدل أكبر من معدل زيادة الأفراد.

(٢٢) وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب: إن الكفاية التنظيمية القصوى تتطلب تسكينا فعالا للأفراد، بمعنى أن كل فرد يجب اختباره وتسكينه فى

وظيفته بحرص بحيث تحقق مطالب الوظيفة والتكوين الشخصى للفرد أفضل مزيج ممكن.

(٢٣) خلق الوظيفة الملائمة لكل فرد مناسب: إن كفاءة إدارة المنظمة لا تقتصر على جهود تسكين الفرد المناسب فى الوظيفة المناسبة حين وجودها، وإنما تتمثل الكفاءة الحقيقية للإدارة فى إيجاد عمل نافع مناسب لكل فرد مناسب لديه كفاءات يمكن الاستفادة منها.

(٢٤) الجماعات التنظيمية غير الرسمية: توجد فى داخل الهياكل التنظيمية الرسمية جماعات تنظيمية غير رسمية يكون لها تأثيرا فى كفاءة عمليات المنظمة كلها.

(٢٥) التوازن التنظيمى: إن نمو الوظائف والوحدات التنظيمية المختلفة يجب أن يتوافق بقدر الإمكان مع أهمياتها النسبية.

(٢٦) الاستقرار الوظيفى: يجب وضع نظام مسار وظيفى على مستوى المنظمة وتوفير مقومات نجاحه بما يؤدى إلى استقرار الموارد البشرية فى المنظمة.

(٢٧) تفهم التغيير قبل تنفيذه: لا ينبغى إحداث أى تغيير فى نطاق مسئولية أى جزء فى التنظيم بدون تفهم كامل لهذا التغيير من جانب كل الأفراد المعينين.

(٢٨) التنسيق مع الرؤساء: لا ينبغى قطعيا إصدار أوامر للمرؤوسين بدون علم رؤسائهم المباشرين.

(٢٩) أخلاقيات النقد: لا ينبغى توجيه النقد (أو اللوم) للمرؤوس فى وجود زملائه أو من هم أقل منه درجة.

(٣٠) سرعة معالجة النزاعات: لا ينبغى إغفال (أو تجاهل) أى نزاع أو خلاف بين المديرين أو العاملين بشأن السلطة والمسئولية مهما كان قليل الأهمية، ويجب حسم النزاع فورا وتحديد العلاقات التنظيمية بوضوح.

(٣١) التمييز بين الأدوار: لا ينبغى أن يطالب أى مدير، أو موظف بأن يكون فى ذات الوقت مساعداً وناقداً لشخص آخر.

(٣٢) إستمرارية التقييم: لا ينبغى إهمال المراجعة والتقييم لأعمال المديرين وغيرهم من العاملين.

(٣٣) الحذر من حالة السكون التنظيمي: لا ينبغى الاطمئنان إلى حالات السكون التنظيمى (اختفاء المشاكل والمنازعات) فقد تخفى حالات من السلبية والتهاون.

(٣٤) تزكية الرؤساء: يجب أن يكون لدى المرؤوسين قناعة كاملة بأن من حقوق رئيسه عليه أن يزكيه وينمى مزاياه ونقاط القوة والجوانب الإيجابية فى صفاته وسلوكه. وتلك الخاصية من الجوانب الخلقية ومن قيم العمل التى يفتقدها كثير من المرؤوسين أو يصعب عليه القيام بها، ويرجع ذلك إلى مفاهيم وثقافة الفرد التى لا تمكنه من التمييز بين السلوك الإيجابي والسلوك السلبي فى التعامل مع الرؤساء.

(٣٥) الفجوة الإيجابية بين الطموحات والإمكانيات: من الضروري أن ينمى المديرين طموحات وأهداف المرؤوسين لتكون دائما أعلى من إمكانياتهم الحالية بما ينمى الدافع لدى المرؤوسين لبذل الجهود المستمرة لتعظيم قدراتهم بما يحقق طموحاتهم وأهدافهم.

سادساً:- التنظيم الإداري وبناء العناصر القيادية فى المنظمة

يتمثل التحدي الحقيقي الآن أمام المؤسسات المعاصرة في أن نجاح وتقدم هذه المؤسسات، وكفاءة الأفراد يتوقف على ما لدى المدير من مهارات سلوكية، ومن خلالها يمكن توفير المناخ الصحي فى العمل، والذي يؤدى إلى:

(١) تعميق الرغبة "الدافع الداخلي" للابتكار والإبداع.

(٢) تنمية القدرة على الابتكار والإبداع.

(٣) تطوير المهارة على الابتكار والإبداع.

ويعتبر تحقيق الأهداف الثلاثة الواردة أعلاه هو التحدي الحقيقي أمام المدير فى المنظمات المعاصرة من خلال بناء تنظيم إداري فعال، ولا يمكن أن تتحقق تلك العناصر الثلاثة الواردة أعلاه إلا فى مناخ عمل صحي كشرط أساسي لتنمية واستخدام القدرة ومهارة الإبداع والابتكار بصورة تمكن المنظمة من:

(١) إطلاق الإمكانيات الإنسانية وتعظيم الاستفادة منها.

(٢) رفع كفاءة جهاز المناعة ضد أية متغيرات جديدة سلبية سواء كانت داخلية أو خارجية.

(٣) توفر مستوى مرتفع من الرشد والنضج لدى أفراد المنظمة.

سابعاً:- طبيعة النشاطات والخدمات التى تقدمها المنظمة وتأثيرها فى إعداد التنظيم والنظم الملاءمة لها

يتطلب إعداد تنظيم إداري ونظم معلومات فعالة و تطويرها بما يدعم تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها أن يكون التنظيم والنظم ملائمة لطبيعة النشاطات والخدمات التى تقدمها المنظمة والمستوى الثانى التقنى المستخدم بها.

ويظهر فيما يلى أنواع النشاطات والخدمات وخصائصها ومستوى التقنية المستخدمة وتأثيرها فى إعداد التنظيم والنظم الملاءمة للمنشأة.

١- النوع الأول من النشاطات والخدمات

١/١- خصائص النشاطات والخدمات:

- تقديم خدمات متعددة بأحجام صغيرة أو متوسطة وبمواصفات مختلفة حسب القطاعات أو الفئات المستهدفة.

٢/١- الخصائص الرئيسية لعملية تنفيذ النشاطات وتقديم الخدمات:

- تعتمد بدرجة كبيرة على العنصر البشرى فى تقديم الخدمات.
- تقدم خدمات تختلف مواصفاتها حسب القطاعات أو الفئات المستهدفة.
- عدد قليل نسبياً من العمليات حسب احتياجات القطاعات أو الفئات المستهدفة.
- اتصال مباشر مع القطاعات أو الفئات المستهدفة.

٣/١- مجالات تأثير خصائص طبيعة النشاطات أو الخدمات فى إعداد التنظيم والنظم الملاءمة وتطويرها:

(١) الهيكل التنظيمي:

- تقليل عدد المستويات الإدارية.
- تضييق نطاق الإشراف.
- يوجد اتصال مباشر مع الفئات المستهدفة ولذلك لا تحتاج إلى وحدة خدمة عملاء.
- التوجه إلى درجة عالية من اللامركزية لكي يتفاعل المسئول فى المنظمة مع متلقي الخدمة فى المنظمة.

(٢) الهيكل الوظيفي:

- عدد محدود من المديرين.
- وظائف إشرافية أقل.
- تزايد عدد الوظائف.
- تزايد العمالة الفنية والمهنية.
- أهمية تنوع معارف ومهارات الموظف.
- يكون تقديم الخدمة للعميل جزء من واجبات وظيفة كل فرد يتعامل مباشراً مع الفئات المستهدفة.
- أهمية التغذية المباشرة.

(٣) الصلاحيات:

- تخفيض درجة الرسمية فى العلاقات.
- تزايد أهمية صلاحيات الاتصالات الشفهية المباشرة.
- أهمية أن تكون صلاحيات الرقابة ضمن واجبات الوظيفة.
- التوجه إلى منح صلاحيات أوسع للتصرف حسب الموقف.

(٤) المرتبات والمزايا:

- أهمية ارتفاع الرواتب لتلائم تنوع المهارات والقدرات.
- ارتفاع نسبة تكلفة العمالة من التكلفة الكلية.
- انخفاض نسبة الحوافز فى دخل الموظف.

(٥) السياسات:

- التفاعل الشخصي وانخفاض دور القواعد والإجراءات واللوائح الرسمية.
- تزايد أهمية الاعتماد على درجة أكبر من الاتصالات الشفهية المباشرة.
- اتساع نطاق الرقابة.
- أهمية الرقابة الرسمية.
- تزايد دور الرقابة الفرعية.

٢- النوع الثانى من النشاطات والخدمات

٢/١- خصائص النشاطات والخدمات:

- تقديم خدمات نمطية بحجم كبير بمواصفات قياسية نمطية للاستفادة من اقتصاديات العمل بحجم كبير.

٢/٢- الخصائص الرئيسية لعملية تنفيذ النشاطات وتقديم الخدمات:

- عدد كبير جداً من الخدمات لها نفس الخصائص والمواصفات.
- يتم التنفيذ حسب الأنظمة والتعليمات والإجراءات المعتمدة.
- عادة لا يتدخل الفرد المستهدف من تقديم الخدمات فى تحديد مواصفات الخدمة.
- لا يوجد اتصال مباشر مع القطاعات أو الفئات المستهدفة التى تخدمها المنظمة.

٢/٣- مجالات تأثير خصائص طبيعة النشاطات أو الخدمات فى إعداد التنظيم والنظم الملائمة وتطويرها:

(١) الهيكل التنظيمي:

- عدد متوسط من المستويات الإدارية.
- نطاق إشراف متوسط.
- لا يوجد اتصال مباشر مع الفئة المستهدفة من تقديم الخدمات ولذلك تحتاج إلى وحدة خدمة عملاء متخصصة ومتفرغة للتعرف على اتجاهاتهم وشكاويهم ونقلها إلى الإنتاج أو التصنيع.
- التوجه إلى مركزية أكبر فى اتخاذ القرارات نتيجة نمطية الأداء.

(٢) الهيكل الوظيفى:

- نسبة متوسطة من المديرين.
- زيادة الوظائف الإشرافية فى المستوى الإشرافى المباشر.
- تقارب نسبة العمالة التنفيذية المباشرة.
- تقارب نسبة العمالة الفنية والمهنية إلى العمالة المكتبية.
- أهمية التخصص المتعمق فى مجال محدود من العمل.
- تزايد أهمية التوصيف الدقيق للوظائف.

(٣) الصلاحيات:

- تزايد دور الاتصالات الكتابية الرسمية.
- أهمية تحديد صلاحيات الرقابة الوظيفية على مجالات محددة.

(٤) المرتبات والمزايا:

- توازن نسبى بين عناصر التكلفة الكلية فى تقديم الخدمات ومنها تكلفة العمالة فى صورة رواتب وبدلات .
- حوافز متوسطة غير منتظمة ترتبط أساسا بالمبيعات والإيرادات (تصريف المخزون).

(٥) السياسات:

- وضوح العلاقات الرسمية من خلال الأنظمة المعتمدة.
- تتوجه إلى درجة أكثر من الرسمية فى الاتصالات.
- تعدد اللوائح والإجراءات والقواعد الرسمية.

- تركيز الرقابة على مجالات ومواضع محددة.
- تزايد أهمية الرقابة الجماعية غير الرسمية.

٣- النوع الثالث: من النشاطات والخدمات

٣/١- خصائص النشاطات والخدمات:

- تقديم الخدمات من خلال مراحل متصلة للانتهاء إلى خدمة متكاملة لتغطية احتياجات متنوعة وواسعة للفئات المستهدفة من تقديم الخدمة.

٣/٢- الخصائص الرئيسية لعملية تنفيذ النشاطات وتقديم الخدمات:

- تقديم الخدمات من خلال عملية مستمرة.
- عادة يتم التحكم فى تقديم الخدمة بصورة آلية أتوماتيكية أو روتينية نمطية.
- وضوح التأثير بين مراحل تقديم الخدمة حيث أن أى خطأ أو تقصير فى إحدى مراحلها ينعكس سلبا على أداء المراحل الأخرى السابقة لها واللاحقة، بما ينعكس سلباً على قدرة المنظمة على القيام بواجباتها على الوجه المطلوب.

٣/٣- مجالات تأثير خصائص طبيعة النشاطات أو الخدمات فى إعداد التنظيم والنظم الملائمة وتطويرها:

(١) الهيكل التنظيمي:

- تعدد المستويات الإدارية.
- توسيع نطاق الإشراف.

- لا يوجد اتصال مباشر مع القطاعات أو الفئات المستهدفة وتظهر الحاجة إلى إنشاء وحدة خدمة القطاعات أو الفئات متخصصة ومتفرغة للتعرف على ملاحظاتهم وشكاويهم ونقلها إلى المستويات الإدارية الأعلى.

(٢) الهيكل الوظيفى:

- تزايد نسبة المديرين.
- وظائف إشرافية أقل فى المستوى الأوسط.
- انخفاض نسبة العمالة التنفيذية المباشرة.
- انخفاض نسبة العمالة الفنية والمهنية.
- انخفاض الحاجة إلى التخصص المتعمق.

(٣) الصلاحيات:

- أهمية تحديد صلاحيات الرقابة الرسمية النظامية من خلال خطوط السلطة الرسمية.
- تزايد دور الاتصالات الشفهية غير الرسمية.

(٤) المرتبات والمزايا:

- انخفاض نسبة تكلفة العمالة من التكلفة الكلية نتيجة انخفاض الرواتب.
- ارتفاع نسبة الحوافز والمكافآت من دخل الموظف.

- أهمية ربط الحوافز بمستوى تقديم الخدمات وجودة أداء نشاطات المنظمة.

(٥) السياسات:

- التفاعل المباشر وانخفاض دور القواعد والإجراءات واللوائح الرسمية.
- اتساع نطاق الرقابة.
- تزايد دور الرقابة الجماعية غير الرسمية.

ثانياً:- خصائص البيئة الخارجية للمنشأة وتأثيرها في إعداد التنظيم والنظم الملاءمة لها.

يتم النظر إلى المنظمة على اعتبارها نظاماً مفتوحاً مع البيئة الخارجية التى تعمل فيها، وأن هناك تفاعل وتأثير متبادل بينهما، وتتوقف فعاليتها على مدى قدرتها لفهم بيئتها الخارجية والاستجابة السريعة لها والتكيف الملاءم معها بما يدعم تحقيق رسالتها وأهدافها.

ويظهر فيما يلى مقارنة بين خصائص البيئة الخارجية التى يمكن أن تعمل فيها المنظمة ومتطلبات التعامل الفعال مع البيئة الخارجية للمنشأة والسمات الرئيسية للتنظيم الإداري الملاءم لبيئتها الخارجية التى تعمل بها.

١- بيئة خارجية متماثلة ومستقرة وبسيطة:

(١) السمة الرئيسية لها:

- عناصر البيئة الخارجية محدودة ومتجانسة ومستقرة نسبياً.

(٢) متطلبات التعامل الفعال مع البيئة:

- استقرار الخطة(خطة واحدة).
- انخفاض مشاركة المستوى الأدنى في صنع القرارات.
- الاتصالات الإدارية الرأسية من أعلى إلى أسفل.
- انخفاض الحاجة إلى اللجان الإدارية لقيام الإدارة العليا باتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- أهمية إعداد الاختصاصات والواجبات بصورة أكثر تفصيلا.
- أهمية وضع القواعد والإجراءات واللوائح بصورة أكثر تفصيلا وبدرجة أعلى من الرسمية.
- أهمية وجود درجة عالية من التخصص وتحديد تفصيلي للمسئوليات الوظيفية.
- صلاحيات أوسع للمستوى الإداري الأعلى.
- انخفاض احتمالات العداء البيئي وعادة ما تكون عارضة، ويمكن للمستوى الأعلى متابعتها والتعامل معها.

(٣) تأثير البيئة على التنظيم والنظم:

- مركزية النشاطات.
- مركزية القرارات.
- وحدات تنظيمية أكثر.
- مستويات إدارية أكثر.
- تعدد المراكز الوظيفية.

- استقلالية نسبة من التباينات/ الوحدات ومحدودية مجالات التبـــادل والمنافع المشتركة.
- أهمية الإدارة الهيراركية (التسلسل الإداري).
- انخفاض أهمية المصفوفة الإدارية، وعدم الحاجة إلى عملية التمثيـل المتبادل بين الكيانات أو الوحدات الفرعية.

٢- بيئة خارجية متباينة ومتغيرة ومركبة:

(١) السمة الرئيسية لها:

- عناصر البيئة الخارجية متعددة ومتنوعة ومتغيرة بدرجة عالية (تنـــوع وعدم استقرار).

(٢) متطلبات التعامل الفعال مع البيئة:

- مرونة الخطط (ضرورة وضع مستويات للخطط، خطط بديلة).
- ضرورة المشاركة العالية فى صنع القرارات.
- أهمية التنسيق والاتصالات التنظيمية والإدارية فى كافة الاتجاهات.
- أهمية اللجان التنفيذية لاتخاذ القرارات حسب أسلوب العمل مـــن خـــلال الإدارة المؤسسية.
- أهمية فرق العمل فى التنفيذ والعمل كفريق واحد.
- ضرورة وجود مرونة عالية فى القواعد والإجراءات واللوائح.
- أهمية وجود درجة أقل من التخصص، وقيام كل فرد بأكثر من دور يقوم بأكثر من وظيفة (توسيع نطاق واجبات الوظيفة).

- أهمية الحماية البيئية لمواجهة العداء البيئي وخاصة البيئة الخارجية (ضرورة وجود وحدات مستقلة للقيام بهذا الدور أو تكون من اختصاصات الوحدة أو جزء من واجبات الوظائف).

(٣) تأثير البيئة على التنظيم والنظم:

- لا مركزية النشاطات (لا مركزية تنظيمية).
- لا مركزية إتخاذ القرارات (لامركزية إدارية).
- وحدات تنظيمية أقل.
- مستويات إدارية أقل.
- مراكز وظيفية أقل.
- أهمية تبادل المنافع والتعاون مع الكيانات والوحدات الفرعية.
- تعميق الانتفاع بالموارد والإمكانيات.
- تبادل الخبرات العملية.
- تقليل أثر عدم الاستقرار في البيئة.
- مواجهة التوجهات العدائية من بعض أطراف البيئة الخارجية.
- أهمية الإدارة المؤسسية من خلال اللجان التنفيذية.
- أهمية توفر فرص أكبر للحصول على مزايا مصفوفة الإدارة بين الكيانات والوحدات من خلال ممثل عن كل منها في لجان الكيانات أو الوحدات الأخرى أو/و لجان المركز الرئيسي أو الإدارة المركزية.

تاسعاً:- الممارسات الجديدة فى مجالات التنظيم الإداري

من الطبيعي أن تحدث تغيرات جوهرية واسعة النطاق فى الممارسات المهنية لعملية إعداد وتطوير التنظيم الإداري، وذلك لسببين أساسيين هما:

(١) سيطرة سمة التغير والديناميكية على بيئة أعمال المنظمات المعاصرة، وتباين خصائص هذه البيئة من فترة إلى أخرى، بل ومن مرحلة إلى أخرى داخل نفس الفترة الزمنية.

(٢) الاتفاق على أن المنظمة شأنها شأن أى كائن حى يتفاعل مع التغيرات التى تحدث فى بيئته الخاصة والعامة.

وبالنظرة المتعمقة لدلالة هذين السببين يستقر لدينا حقيقة مؤداها أنه لابد وأن تكون هناك ممارسات جديدة فى مجالات التنظيم الإداري ينبغى معرفتها ومتابعتها للاستفادة منها فى عملية إعداد وتطوير التنظيم الإداري.

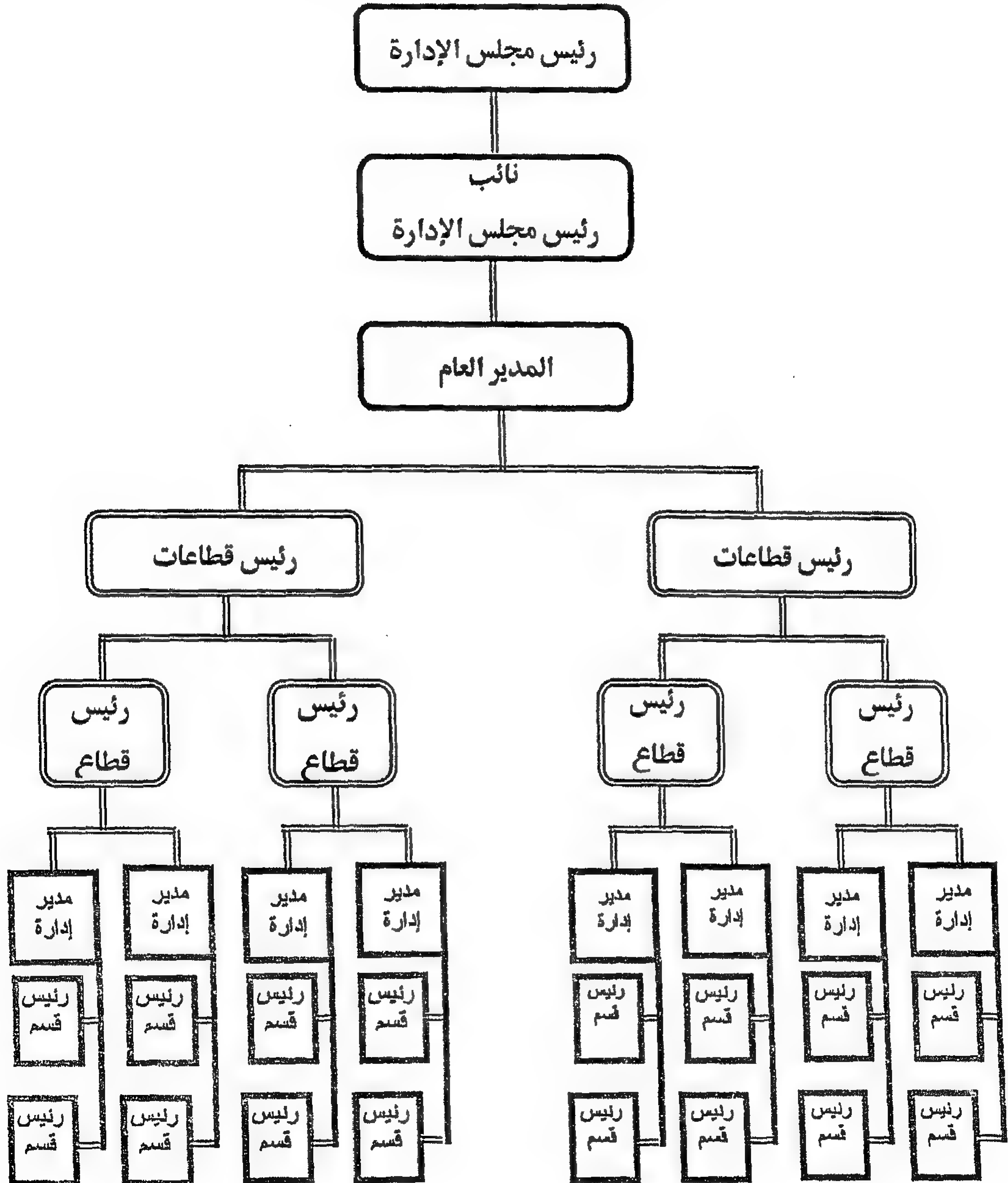
ونتناول فيما يلي أمثلة لتلك الممارسات الجديدة فى مجالات التنظيم الإداري وتأثيرها على عملية إعداد وتطوير التنظيم الإداري.

(١) التحول من الشكل الهرمي الطويل للهيكل التنظيمي:

دعنا ننظر إلى الشكلين التالين

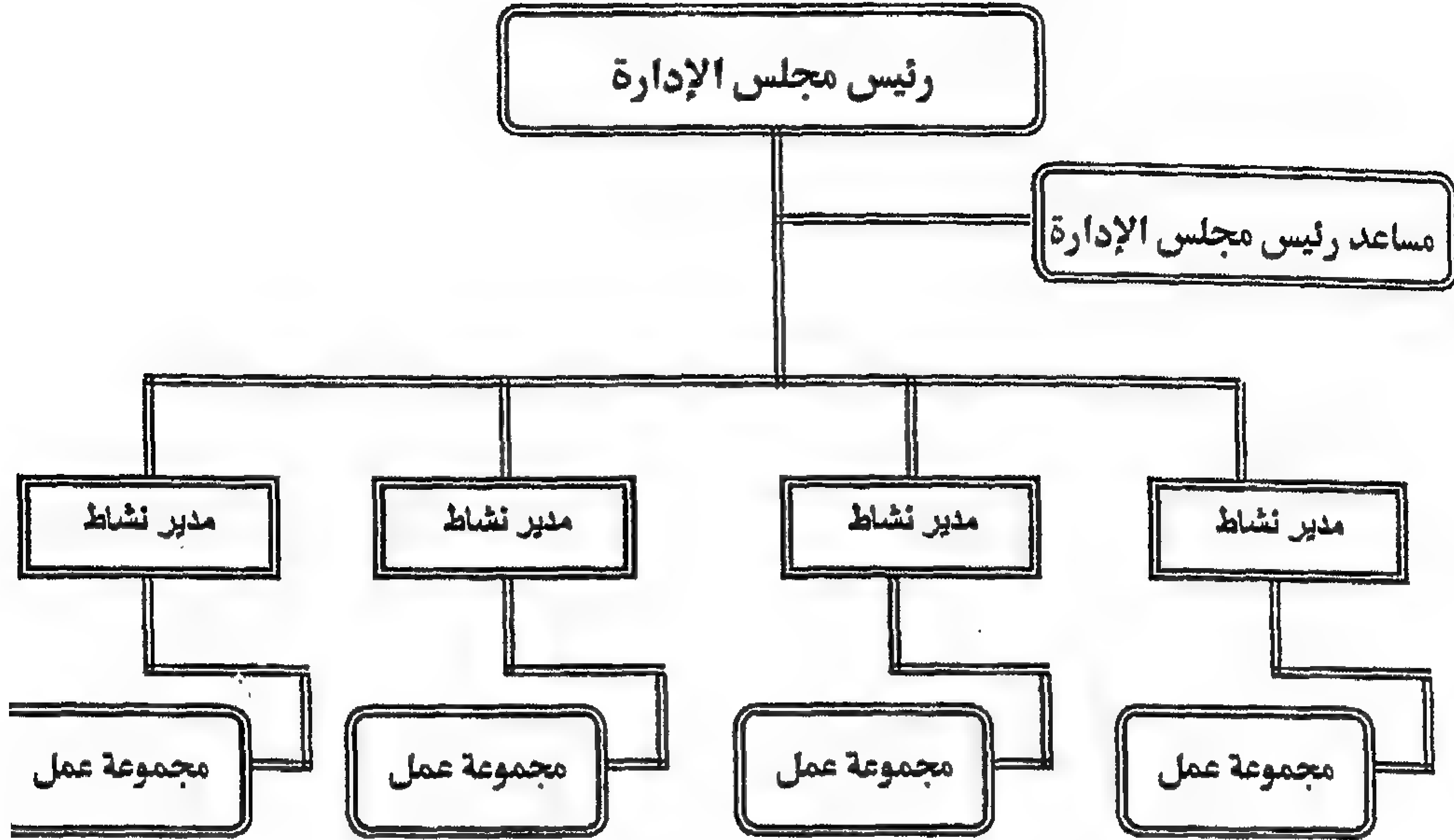
شكل (٤-٢)

مثال لهيكل تنظيمي هرمي طويل



شكل (٤-٣)

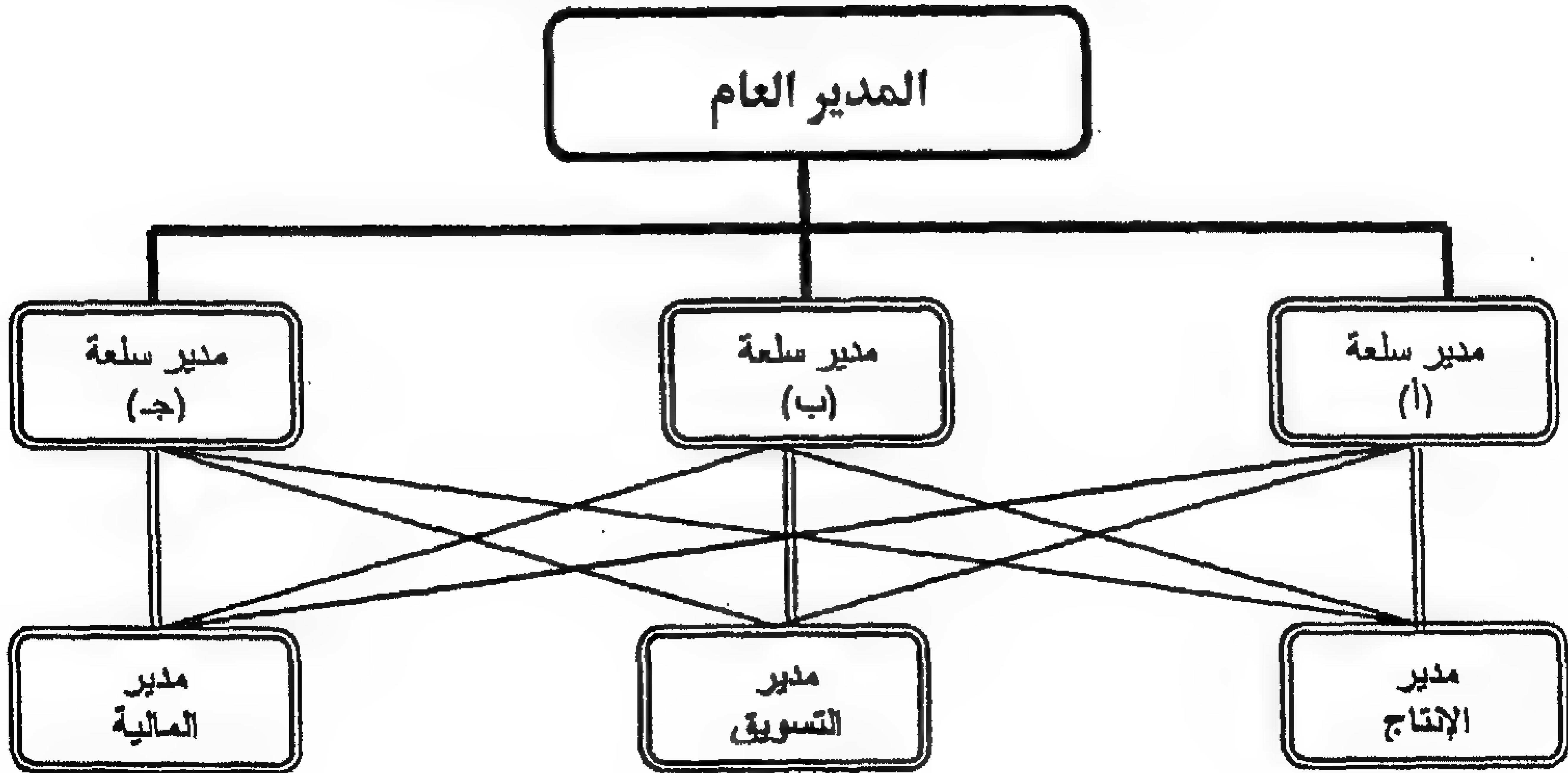
مثال لهيكل تنظيمي عريض مسطح (مفلطح)



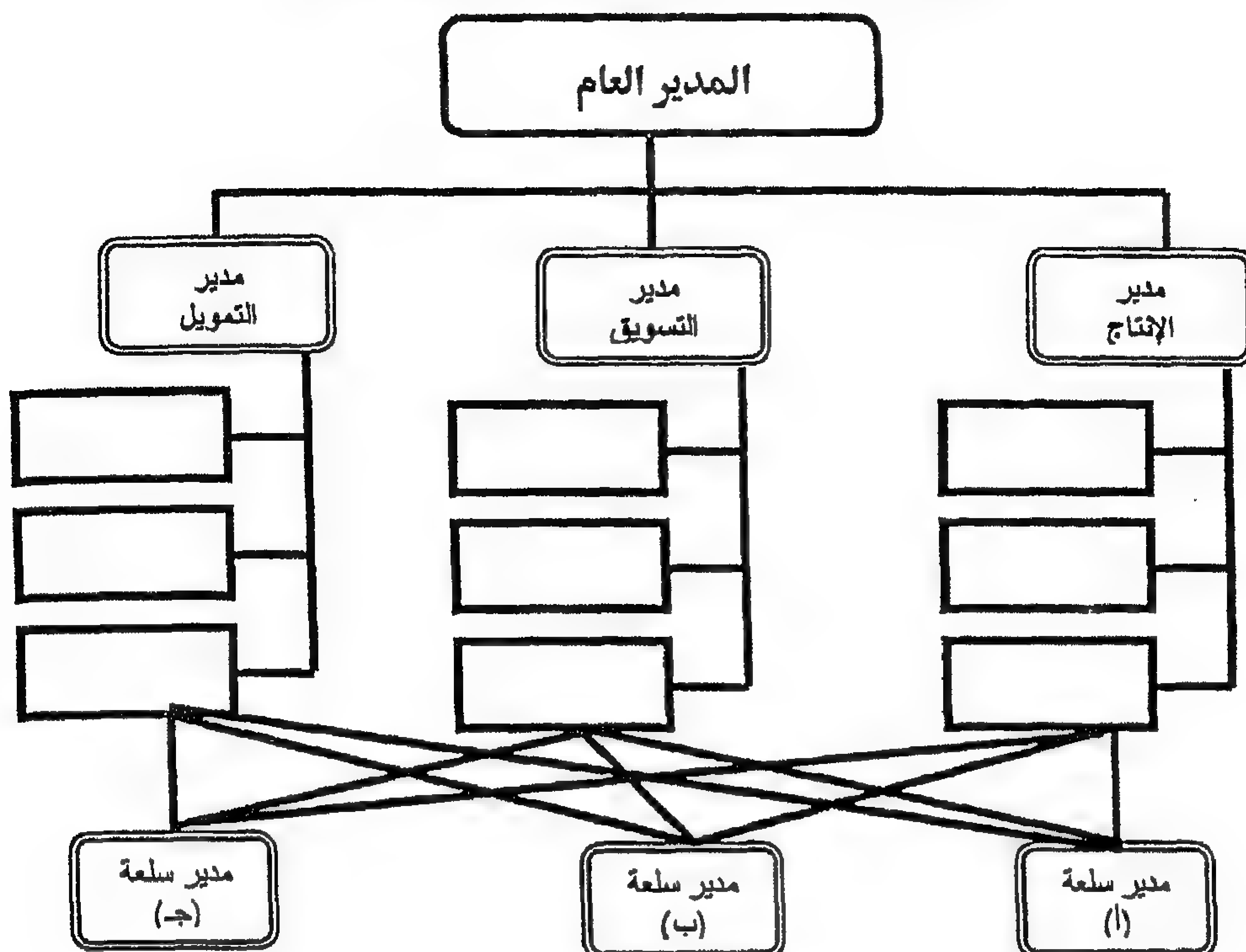
(٢) التحول من الشكل العريض المسطح إلى الشكل المصفوفي:

دعنا ننظر إلى الشكلين التاليين

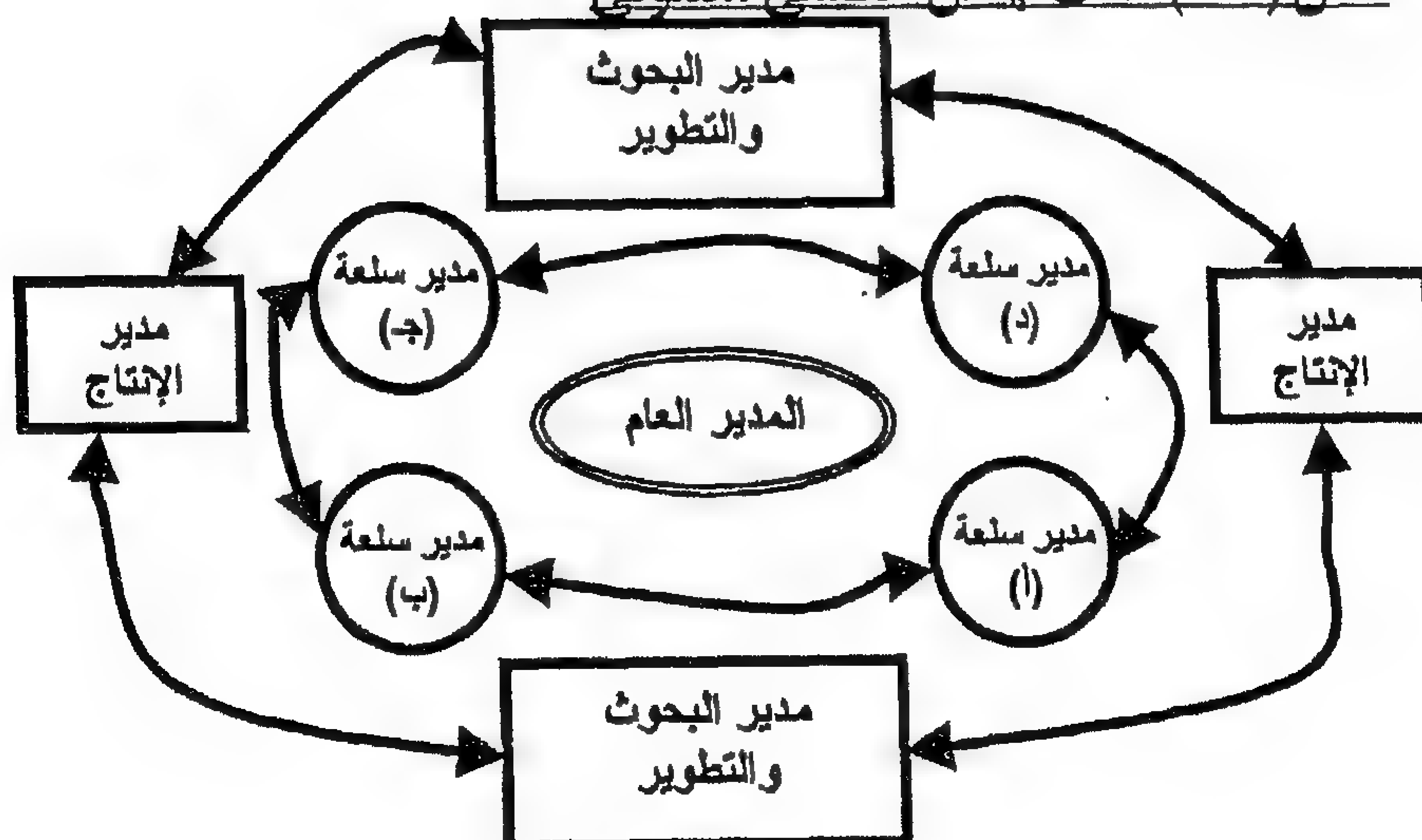
شكل (٤-٤) لهيكل تنظيمي هرمي طويل



شكل (٤-٥) مثال آخر لهيكل تنظيمي مصفوفي



شكل (٤-٦) ثالث لهيكل تنظيمي مصفوفي



يلاحظ من خلال المقارنة بين الأشكال السابقة للهياكل التنظيمية ما يلى:-

(١) التحول من عدد كبير للمستويات الإدارية إلى عدد قليل.
(٢) التحول من نطاق الإشراف الضيق إلى نطاق الإشراف الواسع.
(٣) التحول من خطوط الإتصالات الرأسية الطويلة إلى خطوط الإتصالات الإدارية الأفقية المسطحة أو العريضة.
(٤) التحول من الإدارة الرسمية فى الإجراءات إلى الإدارة القيادية الذاتية الموقفية.
(٥) التحول من الأنظمة المغلقة التى تركز على السرية والنظرة الأحادية والعلاقات الثنائية إلى الأنظمة المفتوحة التى تركز على التفاعل والتأثير التبادلي فيما بينها.

ويؤدى هذا التحول إلى ما يلى:

(١) سرعة الاستجابة للأحداث والتغيرات التى تحدث فى بيئة العمل.
(٢) تيسير الاتصالات الإدارية وجعلها أكثر فعالية.
(٣) تقليل تكلفة الأعمال الإدارية المتبادلة بين المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية.
(٤) سرعة إتخاذ القرارات وفق متطلبات حاجة العمل فى المستويات الأدنى.

(٣) تنوع مفهوم السلطة وتوسيع نطاق الصلاحيات:

تتمثل أهم الممارسات الإدارية الجديدة فى هذا المجال فيما يلى:

(١) لم يعد مفهوم السلطة قاصراً على السلطة الرسمية المستمدة من شغل وظيفة إشرافية أو إدارية رسمية بالهيكل التنظيمي، وإنما امتد مفهوم السلطة ليشمل النفوذ المستمد من تنوع المعرفة والثقافة والمهارات السلوكية بجانب المهارات الإدارية والفنية.

(٢) لم يعد مفهوم الصلاحيات قاصراً على صلاحيات إصدار القرارات والتعليمات ومتابعة تنفيذها والمحاسبة على نتائجها، وإنما امتد مفهوم الصلاحية ليشمل ما يلى:

- صلاحية الاقتراح.
- صلاحية العرض.
- صلاحية التوصية.
- صلاحية الاعتماد.
- صلاحية التنفيذ.
- صلاحية المتابعة.
- صلاحية التقويم.

(٣) لم يعد هناك فصل واضح ملموس بين صلاحيات وسلطات التخطيط ومسئوليات التنفيذ، ولكن تزايد الاتجاه إلى منح صلاحية وسلطة التخطيط ووضع الخطط والبرامج إلى المستويات والأفراد المسئولة عن التنفيذ. ولم يعد هناك أفراد يخططون وآخرون ينفذون، وإنما أصبح هناك أفراد

مسئولون عن تحقيق الأهداف من تمتعهم بصلاحيات التخطيط وتحملهم أعباء ومسئوليات التنفيذ.

(٤) لم يعد دور المدير إصدار التوجيهات والتعليمات والقرارات، وإنما إتسع دور المدير ليشمل تهيئة مناخ العمل ورعاية المرؤوسين وإنشاء العلاقات الإيجابية مع الأطراف ذوى العلاقة والترويج للمنشأة وأنشطتها ومنتجاتها وخدماتها.

(٥) لم تعد مسئولية المدير متمثلة فى توظيف أو استخدام الإمكانيات والموارد المتوفرة أو المتاحة، وإنما إتسع نطاق أعباء ومسئوليات المدير للبحث عن وتوفير الإمكانيات والموارد اللازمة لتحقيق رسالة المنشأة وأهدافها، ولم يعد بوسع المدير المعاصر أن يحتج بندرة الموارد والإمكانيات، ولم يعد أمامه فرصه أن يبرر عدم قدرته على إنجاز الخطط وتحقيق الأهداف بعدم توفر السيولة وتقصى الإمكانيات حيث يعد مواجهة ذلك والتعامل معه من جوهر واجباته والتزاماته.

(٤) تأثير الممارسات الجديدة على عملية إعداد وتطوير التنظيم الإدارى:

والتساؤل الذي يطرح نفسه هنا: ما هى النتائج المترتبة على هذا التحول فى أشكال الهياكل التنظيمية؟

أدى هذا التحول فى أشكال الهياكل التنظيمية إلى عديد من التغيرات فى الممارسات الإدارية فى مجالات إعداد وتطوير التنظيم الإدارى منها ما يلى:

(١) تزايد الحاجة إلى تنمية القدرات الإدارية والسلوكية للمديرين بجانب المهارات الفنية.

(٢) تعاظم أهمية العمل كفريق من خلال مجموعات عمل تضم أنشطة ومهام متنوعة.

(٣) تزايد أهمية تنوع المعارف والثقافات لدى الموارد البشرية ومن ثم إتساع نطاق اشتراطات شغل الوظائف فى كافة الأنشطة وفى جميع المستويات الإدارية.

(٤) ضرورة أن يعيد المدير المعاصر النظر فى توزيعه لجهده ووقته وفى أسلوب إدارته لمجموعات العمل من خلال التركيز على الأهداف وتهيئة مناخ عمل محفز للأفراد دون الانشغال المتواصل بالتفصيلات أو جزئيات العمل.

(٥) تعاظم دور الجوانب غير الرسمية والاعتبارات الشخصية والسلوكية والإنسانية فى علاقات العمل، بجانب دور الإعتبارات الرسمية.

(٦) وضوح الحاجة إلى تطوير الأنظمة والقواعد والسياسات الإدارية التى تلاءم حالات التداخل والتفاعل بين الوحدات وبين الوظائف وبين الأفراد.

(٧) تعميق الإتجاه إلى توسيع التفويض ومنح الصلاحيات لدى شاغلى الوظائف فى المستويات الإشرافية والأدنى بالهيكل الوظيفى.

(٨) وضوح الاتجاه على تقليل مستوى التنميط فى أساليب وإجراءات العمل، وتعميق درجة أكبر من المرونة فى التفكير والتصرف وفق احتياجات الموقف.

(٩) تعاظم الاقتناع بضرورة تدنية الوقت بين لحظة إدراك الموقف ومتابعة الحدث وبداية التحرك لمواجهة ذلك والتعامل معه، وتجنب خطورة ومخاطر تصعيد الأمور أو إحالتها إلى مستوى أعلى أو جهة مركزية وترقب التوجيهات أو التعليمات الرسمية فى ذلك.

(١٠) توسيع نطاق واجبات الوظيفة وتنويع مسئوليات شاغليها، بصورة تعمق المسئولية الجماعية بجانب المسئولية الفردية فى العمل.

(١١) تقليل الاعتماد على القواعد الثابتة والإجراءات التنفيذية الرسمية المعقدة والتى تحكم التفكير والتصرف إلى سياسات وضوابط عامة تنظم وتوجه التفكير وتمنح مرونة أوسع للتصرف وفق ما تتطلبه خصائص الموقف ومصلحة العمل.

(١٢) تزايد أهمية الصفات والمهارات القيادية فى توجيه المرؤوسين وتحفيزهم، والتي تعتمد بالدرجة الأولى على اقتناع المرؤوسين برؤسائهم لما يتمتعون به من تنوع المعرفة واتساع فى الثقافة، وتميز فى المهارات السلوكية والقيادية بجانب المهارات والقدرات الفنية.

(١٣) إتساع نطاق ومجالات المناقشة والتفاهم والحوار بين الرؤساء والمرؤوسين من جانب وبين الرؤساء فى النشاطات المختلفة من جانب آخر، وتزايد الحاجة إلى تعميق المشاركة وتحفيز الأفراد لتقديم مقترحات وأفكار فى مراحل إتخاذ القرارات.

(١٤) تعاظم الإتجاه إلى تضييق الفجوة بين مهام ومسئوليات العمل التخطيطى، وواجبات والتزامات العمل التنفيذى، ووضوح أهمية عدم الفصل بينهما وتوسيع نطاق الوظائف لتشمل الجانبين معاً.

(١٥) تيسير عملية الاتصالات الإدارية فى كافة الاتجاهات وبين جميع المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية داخل المنشأة.

(١٦) تعاظم دور المتابعة والرقابة الذاتية اللامركزية من جانب أعضاء المنظمة، دون التركيز بدرجة أساسية على أساليب وأدوات الرقابة الرسمية المركزية.

(١٧) توسيع نطاق اهتمامات أعضاء المنظمة من الجوانب والأهداف المادية المالية فقط إلى جوانب وأهداف سلوكية إنسانية اجتماعية، يجب على المنظمة أن تعمل على إشباعها.

(١٨) تأكد أهمية وضوح المبادئ والأسس العامة التى يستند عليها شكل التنظيم الإدارى للمنشأة، وتزايد الإقتناع بإختلاف هذه المبادئ والأسس بما يتفق وطبيعة نشاط المنشأة وخصائص بيئتها وإمكانياتها، وبما يحقق رسالتها وأهدافها.

(١٩) تعاظم الحاجة إلى الاستعانة بجهات محايدة، متخصصة فى مجالات إعداد وتطوير التنظيم الإدارى لتوفير مقومات تحقيق الموضوعية وتطبيق الأسس والمبادئ المهنية فى تحديد شكل وخصائص مكونات التنظيم الإدارى الذى يحقق رسالة المنظمة من جانب وإشباع حاجات وطموحات الموارد البشرية فى المنشأة من جانب آخر، وتلبية مطالب الجهات والأطراف الخارجية من جانب ثالث.

عاشراً:- السلطة والمسئولية

ترجع غالبية المشكلات التنظيمية والإدارية إلى عدم وضـــوح مفــهوم السلطة والمسئولية، أو عدم دقة تحديدهما، أو عدم مراعاة اعتبارات الارتبـــاط والتعادل بينهما، أو لسوء ممارسة العملية الإدارية من خلالهما. ونقصد بالسلطة الإدارية الحق الذى يخول للشخص أن يفعل شيئا ما، وقد يكون هذا الشيء هــو إصدار قرار أو إعطاء أمر أو القيام بعمل، وقد تعرف السلطة بأنها "علاقة بيـن شخصين، أحدهما رئيس والثاني مرؤوس وبموجبها يقوم الرئيس بإصدار وتبليغ القرارات مع توقع قبولها من المرؤوس، كما يتوقع بموجبها المـــرؤوس هــذه القرارات ويتحدد سلوكه تبعاً لها، والمسئولية هى التزام بأداء شـــئ أو أشـــياء معينة".

ولاشك أن هناك ارتباطاً طبيعياً بين السلطة والمسئولية، فنحن إذ نتوقــع من شخص ما أن يقوم بعمل معين يجب أن تجعله مسئولاً عن أداء ذلك العمــل، ولكى يتمكن من ذلك نخوله السلطة الكافية لأدائه، فإذا لم تكن السلطة كافية كان من الخطأ اعتباره مسئولاً، طالما أنه لا يملك الصلاحية لاتخاذ ما يلزم للنهوض بمسئوليته.

وإذا سلمنا بأن السلطة يجب أن تتناسب مع المسئولية، بمعنى أن يعطـى الشخص سلطات بقدر مسئولياته أو يكلف بمسئوليات بقدر سلطاته وبأن الشخص يتمتع بالسلطة ويتحمل المسئولية بحكم مركزه فى التنظيم وجب أن نســلم بــأن المراكز التنظيمية من حيث نطاق السلطات والمسئوليات المرتبطة بــها حســب

المستوى التنظيمى الذى تقع فيه، حيث يتسع نطاق السلطات والمسئوليات كلمـــا تدرجنا إلي أعلى فى الهيكل التنظيمى وبالعكس يضيق ذلك النطاق كلما تدرجنـــا إلى أسفل.

يتضح مما سبق أن السلطة والمسئولية مفهومان مرتبطان بعمل معيـــن، ويكونان فارغين من المعنى إذا لم يرتبطا بعمل معين. فالســـلطة تحـــدد طبقـــا لاحتياجات القيام بعمل معين، والمسئولية هى التزام بأداء عمل معين، ولا يمكن ترتيباً على ذلك تصور السلطة أو مسئولية ذات معنى بدون أن يكـــون هنـــاك عمل.

١- مصدر السلطة

من أين يستمد الشخص سلطته فى التنظيم؟

توجد مداخل تفسر ظاهرة إستحواذ شخص معين على قدر معيـــن مـــن السلطة فى موقف تنظيمى أو وقت إدارى معين ونعرض لهذه المداخل بغـــرض الاجابة على هذا التساؤل:

١/١- السلطة من الوظيفة الرسمية

يستمد الشخص- تبعا لهذا المدخل- سلطته فى التنظيم، بحكـــم مركـــزه الرسمى فى ذلك التنظيم، من الشخص الذى يرأسه، وهذا الأخير يستمد ســلطته، بحكم مركزه، ممن يرأسه هو، وهكذا حتى نصل إلى أعلى مستوى، أو أعلـــى سلطة فى الهيكل التنظيمى، ولتكن مجلس الإدارة مثلا، أما مجلس الإدارة فيستمد

سلطته من ملاك المشروع، وهؤلاء تنشأ سلطتهم بحكم القانون ترتيبا على حق الملكية الذى يتمتعون به.

وخلاصة القول هنا: أن هناك علاقة ارتباط قوية بين شغل الفرد لمنصب رسمي وتمتعه بسلطة رسمية على الآخرين الخاضعين لإشرافه من منطلق شغله لوظيفة رئاسية بالنسبة لهم.

٢/١- السلطة بالقبول

يرى أنصار هذا المدخل أن السلطة الفعلية تقع فى يد المرؤوس وليس الرئيس.كيف؟ يرى أصحاب هذا المدخل أن المرؤوس هو الذي يقبل- أو لا يقبل- أوامر الرئيس، وبالتالي فإن السلطة تكون بغير فاعلية ما لم يفهم المرؤوس تلك الأوامر ويقبلها، وعليه فإن المصدر الحقيقي للسلطة التى يتمتع بها شخص معين هو قبول مرؤوسيه ممارسته لها. طبقا لهذا التفسير فإن السلطة الرسمية لا تعدو كونها سلطة رسمية، ولا تصبح سلطة حقيقية بغير القبول، فقد يتمتع الرئيس بالسلطة الرسمية، ولكنها تبقى بغير قيمة مالم تستخدم وتمارس بطريقة فعالة، ولن يتمكن الرئيس من هذه الممارسة الفعالة ما لم يقبل المرؤوسون ذلك، فلكى تكون السلطة فعالة إذن يجب أن يكون هناك تطابق بين السلطة الرسمية والسلطة المقبولة من جانب المرؤوسين- لأن الأخيرة تحدد نطاق فاعلية الأولى.

فالسلطة- تبعا لهذا المدخل إذن- تمثل علاقة بين شخصين يقبل بمقتضاها أحدهما القرارات والأوامر التى يصدرها الآخر، والشخص الذي يقبل

المرؤوس والشخص الذى يقرر ويأمر هو الرئيس، ولدى المــرؤوس الفرصــة **لكي يختار بين قبول أو رفض قرارات وأوامر الرئيس، فإذا قبل فإنه يكون قد منـح** السلطة للرئيس، وبالتالي قد وضع نفسه فى موضع المرؤوس، وإذا رفض فإنــه يكون قد حرم الرئيس من ممارسة سلطته.

وبمقتضى هذا المدخل، يمكن أن نجد الشخص قد تكون لديه سلطة فـــى موقف معين دون أن تكون لديه بالأصل سلطة رسمية، أى أن السلطة الفعلية قد تسلك مسالك غير التى يحددها الهيكل الرسمي للتنظيم فى المنظمة.

وخلاصة القول هنا: أن قوة التأثير والاقتناع والتوجيه للفرد أو للمدير لا يتوقف على شغل الفرد لوظيفة رسمية فى الهيكل التنظيمي الرسمى، وإنما تستند على قبول الآخرين (مرؤوسين وغير مرؤوسين) لنفوذ وتأثير فرد معين. ويعنى هذا أنه من المحتمل أن يتمتع بالسلطة شخص لا يشكل وظيفة إدارية أو إشرافية بالمنظمة.

١/٣- السلطة بالمعرفة والكفاءة

تتولد السلطة بمقتضى هذا المدخل لشخص ما نتيجة ما يتمتع بـــه مـــن معرفة وكفاءة وغيرها من العوامل التى تكسب الفـــرد مكانـــة متمـــيزة فتدفـــع الآخرين إلى وضع أنفسهم فى موقف التابعين لقيادتـــه والخـــاضعين لســـلطته، وتتزايد هذه الطاعة مع تزايد مواضع التميز لدى المدير أو القائد.

وخلاصة القول هنا: أن ذلك يعد امتدادا لمدخل القبول فى نشأة وممارسة السلطة ويؤكد أهمية تمتع المدير أو القائد بالمعرفة والمهارة والكفاءة التى تميزه عن غيره وتجعل الآخرين على ثقة بكفاءة قدرته على تبنى احتياجاتهم وتحقيق أهدافهم.

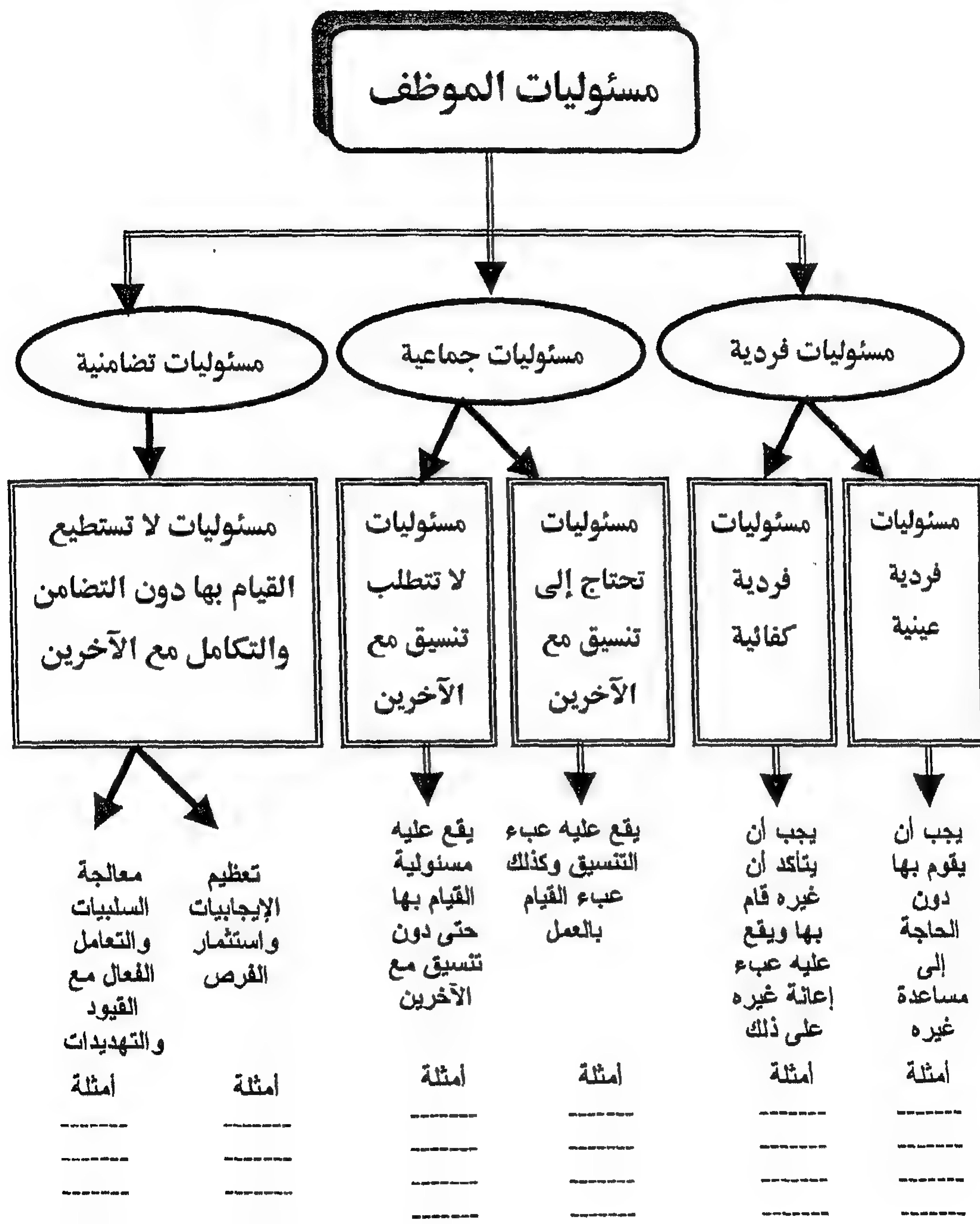
٢- مصدر المسئولية:

يعتبر قبول الشخص لشغل مركز ما قبولا بالمسئولية التى يرتبها ذلك المركز عليه، وتكون مسئوليته تجاه الشخص الذي يرأسه وهو الذى أعطاه السلطة الرسمية التى تمكنه من القيام بمسئولية المركز الذي يشغله، وبناء عليه تنشأ مسئولية شخص معين من حقيقة التزامه الصريح أو الضمني بأداء عمل معين أو بالتصرف بأسلوب معين، ويترتب هذا الالتزام الواقع على الشخص من حقيقة شغله لمركز معين فى التنظيم، حيث أن ذلك المركز تنظم به واجبات معينة، ويصبح شاغل المركز مسئولا رسميا عن تنفيذ تلك الواجبات.

٣- مجالات وأنواع المسئولية:

يوضح الشكل قم (٤-٧) التالي مجالات وأنواع المسئوليات الوظيفية فى النشاط :

شكل (٤-٧) مجالات وأنواع المسئوليات الوظيفية



٤- تفويض السلطة:

١/٤-مفهوم تفويض السلطة

يتضح مما سبق الارتباط والتعامل الواضح بين مفهومي السلطة والمسئولية من جانب، وارتباطهما بطبيعة العمل وأهدافه من جانب آخر، وحيث أن العمل المطلوب انجازه لابد وأن يشترك في أدائه كل أعضاء المنظمة، ومن ثم يضطر المدير إلى تكليف أشخاص آخرين ببعض الأعمال التى يجب أن يقوم بها من قبل ولكى يتمكنوا من أداء هذه الأعمال لابد وأن يفوض لهم جزءا من سلطته بالقدر اللازم لأداء هذه الأعمال، وهذا ما يطلق عليه بتفويض السلطة. ومن الأمور الجوهرية الهامة التى ينبغى الإشارة لها، هى أن تفويض السلطة إلى المرؤوس لا يعنى أن الرئيس قد فوض معها مسئوليته عن أداء العمل أمام رئيسه هو، فالمسئولية لا تفوض، أى أن الرئيس رغم تفويضه لجزء من سلطته إلى مرؤوسيه ما زال يعد مسئولا أمام رئيسه عن العمل الذى يقوم به مرؤوسيه، فإذا فشل مرؤوسوه فى أداء عملهم فالمسئول أمام الرئيس الأعلى هو الرئيس الذي فوض سلطاته وليس المرؤوسين الذين فوضت لهم السلطة.

يتضح من ذلك أن التفويض يتصل بعملية تقسيم كمية العمل المطلوب بين الأفراد وتكليف كل منهم بأداء جزء معين، والتفويض أيضا يتضمن تحديد الأشخاص الذين يقومون بكل عمل من الأعمال، وهذا ما يؤدى إلى وجود الهيكل التنظيمي والعلاقات الرسمية فيه، وهو كذلك يوفر الأساس المنطقي الذي تقوم عليه أنظمة المتابعة والرقابة على أداء المنظمة نتيجة لخلق عنصر الالتزام من قبل كل فرد لأداء عمل معين حيث لديه واجبات وسلطات متكافئه.

٢/٤- ما هو مقدار تفويض السلطة؟

تتضمن عملية تفويض السلطة أن الرئيس يمنح المرؤوس الحق في أن يتصرف بطرق معينة أو يتخذ قرارات معينة في إطار محدد، ويمارس المرؤوس هذا الحق بما يتمشى مع فهمه لغرض الرئيس الذي فوضه إليه وفي حدود إطار وسائل الرقابة التى يرى المدير استخدامها فالتفويض لابد وأن يوضح حدود التصرف وما هو مسموح به وما هو غير مسموح به، أى تحديد نطاق السلطة المفوضة، ويتحدد هذا النطاق تبعاً للموقف الذى يتم فيه التفويض، ولكن يشترط أن يكون كافيا لأداء هذا العمل.

يجب على المدير أيضا أن يتأكد من وضوح السلطة فى أذهان مرؤوسيه كما هى واضحة فى ذهنه، فترك المرؤوس دون وضوح كاف بشأن مدى سلطته سوف يؤدى إلى الإرتباك والصراع، فإذا لم يتأكد الشخص من حيازته للسلطة فإن قدرته على التصرف ستكون محددة، ويجب أن تكون عملية الإيضاح مستمرة لأنه من غير الممكن أن تحدد السلطات مرة واحدة فقط فحين يفوض الرئيس لمرؤوسيه سلطة معينة فهو قد أنشأ علاقة بينهما، وهذه العلاقة عرضة للتغير طول الوقت وبالتالى فإن الحاجة للمراجعة وإعادة الإيضاح ماسة.

من أهم الوسائل التى تستخدم فى التأكد من وضوح خطوط السلطة وسيلة توصيف الأعمال ويعد توصيف العمل بناء على تحليل محتويات العمل وإجراءاته وعلاقته بالأعمال الأخرى، ويتضمن تحديداً للواجبات والمهام والأعمال والعلاقات والسلطات والمسئوليات، وهو أسلوب ناجح سواء فى المستويات الإدارية الدنيا أو فى المستويات العليا وان كان المديرون لا

يتجاوبون كثيراً مع محاولات تطبيقه على أنشطتهم، وسوف نناقش هذا الموضوع فى جزء لاحق من هذا الفصل.

على أن التحديد الواضح للسلطة المفوضة - وإن كان ضروريا - لا يجب أن يفهم منه وجوب الجمود فى ممارستها بحيث يلتزم المفوض إليه بنطاقها دون انحراف مهما كانت الظروف، فمثل هذا الالتزام الجامد سوف يؤدى إلى تعطيل الأعمال، والحد من قدرات الأفراد وفرص نمو شخصياتهم، فلاشك أن هناك ظروفاً تستدعى أن يتخطى المرؤوس أحياناً حدود سلطته، إذا كان ذلك يحقق مصلحة المنظمة.

٣/٤- ما هى مبادئ التفويض؟

المبدأ الأول: حدود الرقابة:

يتوقف مدى التفويض الممكن على مدى فعالية وسائل الرقابة المتاحة حيث يجد المدير عادة أن من الصعب عليه ترك الآخرين ليؤدوا العمل ويتخذوا القرارات بطريقتهم الخاصة، وذلك لأن المدير يميل إلى الإصرار على أن يؤدى العمل ويتخذ القرارات بنفس الطريقة التى كان سيسلكها هو، وهذا بالطبع يهدد بفشل ما يحاول تحقيقه أصلا، والسبب الرئيسى لهذا الميل هو الإفتقار إلى وسائل الرقابة الفعالة.

فنحن نستطيع أن نفوض السلطة ونلقى على الآخرين مسئوليات معينة بالقدر الذي يمكننا فى حدود أن نراقب الأداء، ونتأكد من سلامته، وبذلك القدر فقط، فإذا كان لدينا نظام رقابة فعال فإنه سيمكننا من ممارسة الإدارة بالاستثناء،

لإننا سنتمكن من التفويض بدرجة أكبر مما لو كنـــا نعتمـــد علـــى الملاحظـــة التفصيلية للأداء وبناء على ذلك فيجب علينا قبل أن نفوض أن نفحص أســـاليب الرقابة ونتأكد من وضوح معايير التقييم فى أداء الالتزام بحيث يمكـــن تحديـــد الانحرافات واتخاذ الإجراءات المصححة لها.

المبدأ الثانى: تعادل السلطة والمسئولية:

كلما قلت السلطة كلما ازدادت صعوبة أداء المسئولية، فإذا كلفنا شـخصا بالبيع للعملاء فيجب أن نعطيه الحق فى أن يحدد الوقت الذى يقضيه مـــع كـــل عميل وعدد المرات التى يزوره فيها... الخ، أى يجب أن نعطيه السلطة الكافيـــة والتى تمكنه من أداء عمله، فإذا لم نعطه هذه السلطة فـــإن قدرتـــه علـــى أداء مسئوليته ستتناقص، وعادة ما يعطى الأفراد كمية كافية (مسئولية كافية) ولكـــن الشكوى عموما هى الإفتقار إلى السلطة الكافية لأداء هذا العمل.

المبدأ الثالث: وحدة مصدر الأوامر:

كلما إزداد عدد الأفراد الذين يسأل شخص معين أمامهم، كلما قلت درجة مسئوليته، فازدواج مصدر الأوامر هو من أهم مـــا يضعـــف فعاليـــة التنظيـــم فالشخص الذى يكون مسئولا أمام رئيسين لن يكون أبداً متأكداً مما هو مطلـــوب منه، ولا من الأولويات الواجب تطبيقها فى الأداء ولا مـــن حـــدود مســـئولياته وسلطاته، بالإضافة إلى ذلك فإنه قد يحاول ضرب رئيس بأخر، والحل الأفضـــل هو أن يحدد لكل شخص رئيس واحد يستخدم سلطته بالتفويض ويكون مســـئولا أمامه.

المبدأ الرابع: المسئولية المطلقة:

كلما كانت المسئولية كاملة كلما أمكن إحكام الرقابة إذ تقوم عملية الرقابة على أساس جعل الأفراد مسئولين عن تنفيذ واجبات معينة وبالتالي فإن كل مدير يجب أن يكون مسئولا عن كل العمل الذي يؤدى فى الوحدة التنظيمية التى يرأسها، فإذا وقع خطأ فى أى جزء منها أو فى أى مستوى فيها، فإنه يظل مسئولا عنه.

٤/٤- ما هى معوقات التفويض؟

من الواضح أن تفويض السلطة هو الخيط الذى يربط مستويات التنظيم المختلفة ويضمن وحدتها ويساعد على فعالية الأداء شريطة أن يكون التفويض مبنيا على الأسس السليمة، وأن تكون حدود السلطات والمسئوليات واضحة فى أذهان كل أعضاء التنظيم، وبدون التفويض لابد وأن تتعطل الأعمال وتتعقد الأمور، وتطول الإجراءات. لهذا كله يجب أن نعرف المعوقات المختلفة التى تعوق فعالية التفويض أو تمنع وقوعه أصلا، حتى نستطيع العمل على تلافيها.

وتنقسم هذه المعوقات إلى قسمين رئيسين الأول يتصل بعوامل نفسية والثاني بمؤثرات تنظيمية.

(١) العوامل النفسية كمعوقات لتفويض السلطة:

وتنشأ المعوقات النفسية أساسا عن خوف المدير من التفويض فهو يخشى إن هو فوض الأعمال للآخرين فقد يعجزون عن أدائها الأداء السليم مما يضره شخصيا أمام رئيسه حيث إنه ما زال مسئولا أمامه وهذا الخوف يكون له ما يبرره إذا كانت قدرات هؤلاء الأشخاص محدودة. وإمكانياتهم منخفضة أو

ليس لديهم الحوافز الكافية على العمل. وفى هده الأحوال يجب على المديـــر أن يعمل جاهداً على إصلاح هذا التسيب بتنمية مرؤوسيه وتعويدهم علـــى إتخـــاذ القرارات وأن يكون مستعداً لتقبل وقوعهم فى الخطأ أحياناً وإلا فلن يتعلموا أبداً.

قد يتردد المدير فى التفويض لأنه يريد للأعمال أن تؤدى والقرارات أن تتخذ بنفس طريقته هو لو كان هو الذى سيؤديها أو يتخذها وهذا بالطبع عيـــب فى المدير يجب عليه محاولة إصلاحه بحيث يقتنع بأنه غالبا ما تكون هناك أكثر من طريقة ناجحة لأداء عمل معين، وبالتالي فلا داعى للتمسك بطريقته شخصيا.

(٢) الجوانب التنظيمية كمعوقات لتفويض السلطة:

وأول المعوقات هنا هو الإفتقار إلى تحديد للمسئوليات وللسلطات، فـــإذا لم يكن المدير يعرف ما هى حدود سلطته ومسئوليته هو، فمن غـــير المنطقـــى تصور أنه سيعرف كيف يفوض جزءاً من سلطته لأنــــه لا يعـــرف حدودهـــا، ولتصحيح الموقف لابد من التحديد الواضح للسلطات والمسئوليات.

٤/٥- التفويض واللامركزية:

التفويض هو العمل الذى يقوم به المدير حين يوكل أداء عمـــل معيـــن لشخص آخر يجعله مسئولا عن أدائه ويعطيه السلطة اللازمة لذلك، فالتفويض - كما قلنا- علاقة بين شخصين، وهى بهذا الشكل يمكن أن يتوقف مداها فـــى أى نقطة أو مستوى من مستويات التنظيم ولكن لكى يكون التفويض فعالا لابـــد وأن تبذل الجهود دائما نحو تفويض السلطة إلى مستويات التشـــغيل اى المســـتويات التى تقوم فعلا بأداء العمل

إن من أهم الأسباب التى تؤدى إلى فشل التنظيم هو أن يكلف الأفـــراد بأعمال معينة دون أن تعطيهم السلطة اللازمة لأداء تلك الأعمـــال، والتنظيـم الناجح هو الذى يتوفر لدى قيادته العليا الرغبة فى والقدرة على منح الأفراد فـى المستويات الأدنى للسلطة التى تحقق لهم السيطرة الكاملة على أعمالهم، فكلمـــا ازداد عدد القرارات التى يقوم الشخص باتخاذها لنفسه، كلمـــا ازداد الرضـاء النفسي الذي يستمده من تنفيذ تلك القرارات.

والسؤال هو كيف نستطيع تمكين الأفراد من اتخـــاذ أكـبر عـدد مـن القرارات لأنفسهم؟ وقد رأينا الأسلوب الذي يتم به التفويض من شخص لآخـر، أما فى مناقشتنا للامركزية فسوف نتناول الموضوع بصورتـــه الشـــاملة علـــى مستوى التنظيم كله، ويجب أن نلاحظ أن الحاجة للامركزية ليست محل شـك أو تساؤل فالحاجة إليها حتمية، وإنما يكون التساؤل والشك حول متى؟ وإلــــى أى حد؟ وكيف نراقب الأداء؟

وأهم الضغوط التى تفرض تطبيق اللامركزية أمران الأول هـــو نمـو حجم المنظمة والثاني هو التنوع الكبير فى الأنشطة أو الأعمال أو الخدمات التى تقدمها المنظمة، فاللامركزية هى الوسيلة التى تلجأ إليها الإدارة العليا للتخفيـــف من أعبائها فى هذه الأحوال.

على أن هناك أمور لا يصح أن يطبق عليها مبدأ اللامركزيـــة وتلـك تشمل التخطيط والتنظيم والرقابة على مستوى المنظمة ككل، فإذا لـــم تتواجـد الخطط العامة والإطار التنظيمي العام وأدوات الرقابة الشاملة بواســطة هيئـة

مركزية يقرها الرئيس الأعلى للمنظمة فإن كل وحدة من وحدات المنظمة ستميل إلى السير في طريق مختلف بصرف النظر عن تأثير ذلك على المنظمة ككـــل، وهذا يؤدى بالتبعية إلى الفوضى وتفكك المنظمة.

وهناك مبادئ وأساليب مختلفة تساعد في فعالية اللامركزية، ويمكن إجمـــال هذه المبادئ والأساليب فيما يلي:

- إعداد الهيكل التنظيمي الملاءم.
- تحديد السلطات الهامة الرئيسية.
- التوازن بين اللامركزية والمركزية.
- إحكام أساليب الرقابة.
- تنمية مهارات وقدرات المديرين.

ـادي عشر- الرؤية الإستراتيجية لإعداد وتطوير التنظيم الإداري

تعد عملية التطوير والتغيير التنظيمـــي أحـــد أهـــم مجـــالات انشـــغال الممارسين المختصين في المنظمات وكذلك الخبراء المتخصصين في التنظيـــم والإدارة على حد سواء، لما لهذا المجال من تأثير واضح على فعالية المنظمـــات بصفة عامة وفي الآونة الأخيرة بصفة خاصة، لما تشتمل عليه الآونة الأخـــيرة من تغيرات بيئية مستمرة وحادة تتطلب توفير درجة عالية من المرونــــة لـــدى المنظمات ورغبة كبيرة لدى الممارسين للاستجابة الملاءمة لتلك التغيرات فـــي بيئة العمل الداخلية والخارجية.

وتؤكد الشواهد العملية الحالية أمرين أساسين هما:

الأمر الأول: تشهد بيئة المنظمات فى الآونة الأخيرة تغيرات غير مسبوقة فـــى كافة جوانبها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية والثقافية، مما يتطلـــب زيادة الاهتمام بدراسة قضايا التطوير والتغيير التنظيمي.

الأمر الثانى: تعدد حالات عدم أو انخفاض الفعالية التنظيمية متمثلة فى خـــروج أو تعثر عديد من المنظمات. مـــع وجـــود قناعـــة لـــدى غالبيـــة الممارســين والمتخصصين بوجود علاقة ارتباطية قوية بين حالات عدم أو انخفاض الفعالية وعدم قدرة المنظمات على التكيف مع البيئـــة وانخفـــاض قدرتـــها للاســتجابة الملاءمة للتغيرات البيئية التى تواجهها، مما يتطلب أيضا ضرورة إعطاء مزيـد من الاهتمام لدراسة قضايا التطوير والتغيير التنظيمي.

وبناء على هذين الأمرين، يقع على عـــاتق المديـــر واجـــب الاهتمـــام المستمر بعملية التغيير والتطوير التنظيمى فى المنظمة لعديد من الأهداف، أهمها ما يلى:

(١) التعرف على ثقافة الأفراد بشأن المفاهيم والدوافع والأهداف التـــى تتعلـــق بعملية التطوير والتغيير التنظيمي.
(٢) توصيف استعداد الأفراد واتجاهاتهم بشأن عملية التطوير والتغيير التنظيمي والأسباب الحقيقية التى تدفعهم لمقاومة جهود التطوير والتغيير التنظيمي.
(٣) التعرف على مجالات عملية التطوير والتغيير التنظيمي ووضع أولويـــات لتنفيذ هذه المجالات.

(٤) تحديد وتوصيف الأسباب الحقيقية لفشل بعض جهود التطوير والتغيير التنظيمي، وتحديد متطلبات تحقيق فعالية هذه الجهود سواء بتوفير العناصر الإيجابية أو ومواجهة العناصر السلبية.

(٥) تقييم فعالية جهود التطوير والتغيير التنظيمى على ضوء نتائجها التى تحققت وفق رؤية الأفراد المستفيدين منها.

(٦) تحديد وتوصيف المؤشرات التى تدل على وجود الحاجة إلى عملية التطوير والتغيير التنظيمي من وجهة نظر المسئولين عن تنفيذها والمستفيدين منها.

(٧) وضع تصور مقترح للإطار العام الذي يجب أن تتم من خلاله عملية التطوير والتغيير التنظيمي.

١- الواقع العملي لتطوير التنظيم الإداري

رغم أن غالبية المنظمات تعطى جهداً ووقتاً لعملية صياغة الأهداف من عملية تطوير التنظيم الإداري ووضع الخطط والبرامج بصورة تصل إلى المغالاة توحى بأنه قد توفر لتلك الأهداف والخطط والبرامج كافة مقومات تحقيقها بنجاح لإعداد التنظيم الإداري الملاءم للمنشأة، إلا أن الواقع العملي لحقيقة غالبية تلك المنظمات تؤكد الحقائق التالية:

(١) عادة ما تواجه عملية إعداد وتطوير التنظيم الإداري قيود وتهديدات وعقبات وصعوبات تقلل من فرص نجاحها، إن لم تكن عائقا لإمكانية تنفيذها أساساً.

(٢) عادة ما تبدأ تلك المنظمات بتنفيذ خطوات إجرائية تنفيذية بشأن عملية إعداد أو تطوير التنظيم الإداري، دون أن يكون لديها رؤية واضحة عن إطار ومتطلبات تنفيذ تلك العملية، مما يترتب عليه أن يصبح التحرك إلى إعداد وتطوير التنظيم الإداري فى واد، وتلك الأهداف من هذه العملية فى واد آخر.

(٣) عادة ما يدرك قادة المنظمة وأعضاؤها أنهم من خلال نتائج المراحل التنفيذية لعملية الإعداد والتطوير للتنظيم الإداري قد اضطروا إلى إعادة صياغة أهداف وخطط وإجراءات جديدة ووضع بعض البرامج الجديدة ليس بما يحقق الأهداف السابق تحديدها فقط وإنما استجابة لظروف وإمكانيات الواقع العملي والمستجدات أو ردود الأفعال التى تواجهها المنظمة.

(٤) شيوع الاعتقاد بأن عملية التحفيز والتهيئة لتنفيذ عملية أداء وتطوير التنظيم الإداري تقتصر على مجرد توفير الإمكانيات والمتطلبات المادية والمالية والبشرية، دون إدراك أن هناك جوانب أخرى تتعلق بالموارد البشرية والاعتبارات المعنوية والسلوكية يتطلب تحديدها وتهيئتها بما يساهم فى فعالية تنفيذ عملية إعداد وتطوير التنظيم الإداري وتحقيق أهدافها.

(٥) **ولعل الحقيقة الأخيرة هنا، والأكثر خطورة فى هذا الشأن،** أن المديرين والموظفين غير الأكفاء، يجدون فى هذا المناخ ملجأ مناسباً لهم يحتمون فيه، من خلال الاتجاه إلى طلب إعادة صياغة عملية إعداد وتطوير التنظيم الإداري بما يلاءم ما هو متاح وميسر من إمكانيات واستجابة لردود الأفعال عادة ما تكون غير رشيدة وكأن الأمر أصبح متمثلاً فى مسئولياتهم

في مجرد التكيف مع الموارد والإمكانيات والظروف التي يمكن توافرهـا، دون أن يقع عليهم عبء مسئولية البحث عن الإمكانيات والموارد وتهيئة الظروف اللازم توفيرها لتحقيق النتائج المستهدفة من عملية إعداد وتطوير التنظيم الإداري.

٢- جوهر التفكير الإستراتيجي في تطوير التنظيم الإداري

ويتضح أن جوهر التفكير المنهجي في عملية إعداد وتطوير التنظيم الإداري يقتضي أن تكون أولى متطلبات ومقومات التنفيذ السليم لهذه العملية أن تتحقق من وجود إيجابية إيجابية معتمدة للتساؤلات التالية:

(١) هل نحن وضعنا أهدافنا من عملية إعداد وتطوير التنظيم الإداري وتعرفنا على ظروفنا وإمكانياتنا وفق مدخل علمي منهجي سليم بما يؤهلنا للتخطيط لهذه العملية وتنفيذها؟

(٢) هل يوجد توافق وتجانس واضح سليم بين ما توصلنا إليه من حقيقة أوضاعنا الحالية بشأن الجوانب التنظيمية والإدارية، وما نريد أن نحققه من عملية إعداد وتطوير التنظيم الإداري، وما تم توفيره من متطلبات وتجهيزات لتحقيق هذه العملية بفعالية.

(٣) هل نحن على دراية كاملة مطمئنة عن المجالات المرتبطة بعملية إعداد وتطوير التنظيم الإدارى واحتمالات القيود والتهديدات والصعوبات التي ستواجهنا عند تنفيذ هذه العملية، وأنه تم التهيئة والتحضير للتعامل معها بما يوفر مقومات فعاليتها؟

ولعل هذه التساؤلات وغيرها تؤكد حقيقة جوهرية هامـــة مؤداهـا أن متطلبات التنفيذ السليم للرؤية الإستراتيجية فى عملية إعداد وتطويـــر التنظيـم الإداري للمنشأة، يتطلب مراجعة ما تم الانتهاء إليــه مــن عمليــة التشـــخيص والتوصيف للوضع القائم فى المنشأة، والتأكد من منهجية الإطار العام لتنفيذ هذه العملية من حيث اكتماله ودقته وموضوعيته.

٣- الحاجة إلى إعداد وتطوير التنظيم الإداري

مع تطور الأداء فى المنشأة إيجاباً أو سلباً على حد سواء، ومع التقدم فى العمل، أماماً أو خلفاً أو فى أى اتجاه على حد ســـواء، ومـــع تغـــير ظـــروف وإمكانيات المنشأة، قوة أو ضعفاً على حد سواء، ومع تغير وتبدل خصائص بيئة عمل المنشأة، الداخلية أو الخارجية على حد سواء......... فى كل هذه الأحوال أو غيرها تظهر الحاجة ملحة وضرورية لتطوير التنظيم الإداري للمنشأة اســتجابة للاستفادة وتعظيم الانتفاع من نقاط القوة وكافة الاعتبـــارات والمتغـيرات ذات التأثير الإيجابي على الفرص المواتية، و/أو التعامل الفعـــال لتضييـــق فـــرص الضرر أو الأذى من أوجه الضعف وكافة الاعتبارات والمتغيرات ذات التـأثير السلبي، بل وربما النجاح فى تغيير اتجاهاتها وخصائصها لجلب منافع ومزايـــا منها.

ونخلص من هذا، أن حاجة المنشأة لعملية تطور تنظيمها الإداري هـــى قضية محورية متصلة مستمرة بإستمرار المنظمة ونموها بما يمكنها من تنفيــذ خططها وتحقيق أهدافها ورسالتها. إلا أن الواقع العملي للمنشآت مـــن جـــانب،

والممارسات الفعلية لتقديم الاستشارات فى مجال إعداد وتطوير التنظيم الإداري تتحد على ضوء اعتبارين أساسيين هما:

(١) مستوى وعى قيادة وإدارة المنشأة وقناعة أعضائها بأهمية ومنفعة المتابعة المستمرة والتطوير المتواصل لتنظيمها وأنظمتها الإدارية، والتعامل مع هذا الأمر باعتباره أحد أهم معايير تحقيق التميز للمنشأة.

(٢) مستوى جودة الخدمات الاستشارية التى يقدمها الخبراء المتخصصون فى هذا المجال وما تحققه من منافع ملموسة حقيقية مستمرة لإدارة أصحاب المنشأة والعاملين بها.

ويؤكد هذين الاعتبارين رؤية المؤلف وقناعته بأن العبء الأكبر لممارسة الاستشارات المهنية ونجاحها تقع بدرجة أساسية على الاستشاريين والخبراء العاملين فى هذا المجال سواء العبء المتعلق بتنمية وعى وقناعة رجال الأعمال والمديرين بحتمية التطوير التنظيمي والإداري المستمر، أو العبء الخاص بتوحيد مستوى الخدمات الاستشارية بما يحقق المنفعة الحقيقية للمنظمة.

٤- أهداف عملية إعداد وتطوير التنظيم الإدارى

تشمل أهداف إعداد التنظيم الإداري وتطويره ما يلي:

(١) مساعدة إدارة المنشأة فى توفير مقومات الكفاءة والفعالية التنظيمية والإدارية وتهيئة مناخ صحي دافع محفز للعاملين بالمنشأة.

(٢) مساعدة إدارة المنشأة فى تحديد رسالة المنشأة وأهدافها وخصائص البنـــاء التنظيمي القانوني الملاءم لأنشطة المنشأة وبيئتها.

(٣) معرفة احتياجات وأهداف المنظمة من إعداد وتطوير التنظيم الإدارى مـــن خلال دراسة التنظيم والنظم الحالية وتقيمها وتطويرها.

(٤) تحديد المبادئ والأسس العلمية المهنية ووضع المعايير والضوابـــط التـــى يعتمد عليها تحديد ومراجعة البدائل التنظيمية والإدارية والمفاضلـــة فيمـــا بينها.

(٥) إختيار أفضل بديل مناسب لإعداد وتطوير التنظيم الإداري والنظـــم فـــى المنظمة مجتمعة ولكل كيان تنظيمي أو وحدة تنظيمية على حدة، من خلال تحديد التنظيمات والنظم البديلة، وتقييمها على ضوء المبـــادئ والمعـــايير العلمية والأسس العملية.

(٦) إجراء التغييرات فى الوضع الحالي للتنظيم الإداري ونظـــم العمـــل فـــى المنظمة على أسس مدروسة.

(٧) تيسير تحديد أهداف الوحدات والوظائف المعتمدة ومن ثـــم تيســـير تقييـــم القائمين عليها.

(٨) دراسة نظم معلومات الإدارة وتطويرهـــا لأغـــراض اتخـــاذ القـــرارات والمحافظة على ممتلكات المنظمة ومواردها ومعلوماتها.

(٩) تطوير التنظيم الإداري بما يتوافق مع متطلبات التغيير فى أهداف المنظمة وبيئتها.

(١٠) تحقيق الإستجابة المهنية السليمة لكافة المستجدات التى تحدث فى بيئـــة العمل الداخلية أو الخارجية، سواء كانت ذات تأثير إيجابى أو سلبى، بمـــا

يوفر المصداقية والثقة لدى أعضاء المنظمة والأطراف ذوى العلاقة فـــى التنظيم الإدارى للمنشأة.

٥- المجالات الأساسية لعملية تطوير التنظيم الإداري

مع ظهور الحاجة لعملية دراسة وتطوير التنظيم الإدارى، وقناعـة إدارة المنشأة بضرورة القيام بهذه العملية، يقع على صاحب الصلاحية فـــى المنشـــأة مسئولية المبادرة بالإتصال بالجهات أو المراكز المهنية المتخصصين فى مجـــال الإستشارات التنظيمية والإدارية وبدء التفاهم معها بشأن الخدمة المطلوبة وفـــق الأسس والمعايير والضوابط التى تحكم هذه العملية. وعلى ضوء طلب المنشـــأة وما يتضمنه من أهداف ونطاق الخدمة المطلوبة، وتكون الجهـــة الاستشـــارية المتخصصة فى وضع يمكنها من تحديد رؤيتها بشأن إمكانية ومتطلبات أداء هذه المهمة من خلال تقديم عرض متكامل يتضمن كحد أدنـــى الجوانـب الثلاثـة الرئيسية التالية:

(١) الأهداف أو المنتجات أو النواتج النهائية التى تســـتهدفها عمليـــة تطويـــر التنظيم الإدارى للمنشأة على ضوء الحالة المعروضة ضمن إدارة المنشأة.

(٢) المجالات الرئيسية أو المحاور التى سوف تغطيها عملية تطوير التنظيـــم الإدارى بما يحقق الأهداف والنتائج المستهدفة منها.

(٣) منهجية تنفيذ عملية تطوير التنظيم الإدارى توضح المراحـــل والخطـــوات الرئيسية أو التفصيلية التى تتم بها هذه العملية والأطـــراف ذوى العلاقـــة

واختصاصاتها ومسئولياتها، وكذلك المتطلبات الإدارية والفنية والمالية والزمنية اللازمة لتنفيذها بفعالية.

من واقع الممارسات العملية لتطوير التنظيم الإداري، أن هذه العملية عادة ما تغطى الجوانب الرئيسية التالية:

(١) رسالة وأهداف المنشأة.

(٢) الاعتبارات النظامية والخصائص القانونية للمنشأة.

(٣) الأسس والاتجاهات العامة لخصائص التنظيم الإداري للمنشأة.

(٤) التنظيم الإدارى بمكوناته التفصيلية للأنشطة والقطاعات الفنية والإدارية والمالية للمنشأة على ضوء ما يتم تحديده والاتفاق عليه بين إدارة المنشأة والجهة المهنية المتخصصة فى عملية التنظيم الإداري.

وفيما يلى المجالات الرئيسية التى يمكن إدخال عملية تطوير التنظيم الإداري عليها.

(١) الموارد البشرية:

- الشخصية.
- الدوافع.
- القدرات والمهارات.

(٢) الوحدات التنظيمية:

- الأهداف
- المهام.

- الهيكل.
- الإجراءات أو الأساليب.
- تقنية تنفيذ الأعمال.

(٣) العمليات الإدارية:

- عملية اتخاذ القرارات.
- أنماط الإتصالات الإدارية.
- العلاقات التنظيمية والوظيفية.
- الصراعات التنظيمية.
- ضغوط العمل فى المنظمة.

٦- ما هى نتائج تطبيق الأسس العامة للتنظيم والنظم فى المنظمة؟

ينتج عن تطبيق الأسس العامة للتنظيم الإداري مجموعة من التعديلات فى الوضع الحالي للتنظيم الاداري ونظم المعلومات فى المنظمة، ويتطلب ذلك التعرف على هذه التعديلات وتقييمها قبل تطبيقها فى ضوء معايير المفاضلة بين البدائل المتاحة للتنظيم والنظم واختيار أكثرها ملاءمة لأهداف إعداد التنظيم الإداري وتطويره.

ويظهر فيما يلى المنتجات (المخرجات النهائية) المحتملة عند تطبيق الأسس العامة للتنظيم والنظم على المجالات الرئيسية.

(١) الهيكل التنظيمي والاختصاصات

يتمثل فى إعداد دليل الهيكل التنظيمي والاختصاصات ويشمل النشاطات والوحدات الإدارية الرئيسية والتقسيمات الفرعية المنبثقة منها، وتحديد اختصاصاتها وعلاقاتها التنظيمية فيما بينها، ويتم ذلك من خلال دراسة وتقييم الهياكل التنظيمية والاختصاصات القائمة وتحديد مواضع تطويرها وتحديثها فى ضوء الأسس العامة التى تم اختيارها، وينتج عن تنفيذ ذلك كل أو بعض ما يلى.

- تعديل أهداف النشاطات/ الوحدات الإدارية الرئيسية و/أو الفرعية
- إلغاء وحدات تنظيمية قائمة و/أو استحداث وحدات تنظيمية جديدة.
- تجزئة وحدات تنظيمية مرتبطة إلى وحدات تنظيمية مستقلة و/او تجميع وحدات تنظيمية مستقلة فى وحدة تنظيمية واحدة.
- تغيير المستوى الإداري لبعض أو كل الوحدات التنظيميه والعلاقات التنظيمية بينها.
- تغيير المسميات التنظيمية و/أو زيادة المستويات الإدارية فى الهيكل التنظيمي أو تقليلها.
- توسيع اختصاصاتها فى بعض النشاطات/ الوحدات الإدارية أو تضييقها

ويتوقف تحديد المجالات المذكورة أعلاه وخصائصها على الأسس العامة التى يتم إقرارها فى المنظمة فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي والاختصاصات.

(٢) الهيكل الوظيفي ووصف الوظائف

يتمثل فى إعداد الهيكل الوظيفي ووصف الوظائف التنظيمية للمنظمة ويشمل تحديد الوظائف الرئيسية موزعة على الوحدات التنظيمية، ويتضمن وصف الوظائف المعلومات الأساسية للوظيفة وهدفها وواجباتها وصلاحياتها، والمؤهلات والخبرات والمهارات والقدرات المطلوبة فى من يشغلها، وعلاقة شاغل الوظيفة بكل من المسئول أمامه والمسئول عنه وزملائه الذين يرتبط عمله بهم بشكل يؤثر عليهم أو يتأثر بهم. ويتم ذلك من خلال دراسة الهيكل الوظيفي والوظائف القائمة فى المنظمة وتقييمها وتحديد مواضع تطويرها وتحديثها فى ضوء الأسس العامة التى يتم اختيارها، وينتج عن تنفيذ ذلك كل أو بعض ما يلى:

- تعديل أهداف الوظائف وواجباتها ومتطلبات شغلها.
- استحداث وظائف أو إلغاء وظائف قائمة.
- تغيير مسميات بعض الوظائف أو علاقاتها ببعضها البعض.
- تغيير مستوى بعض الوظائف، وتوسيع صلاحيات الوظائف أو تضييقها.

ويتوقف تحديد المجالات المذكورة أعلاه وخصائصها على الأسس العامة التى يتم إقرارها فى المنظمة فيما يتعلق بالهيكل الوظيفي ووصف الوظائف.

(٣) دليل الصلاحيات

يشمل إعداد دليل الصلاحيات على ما يلى: تحديد الصلاحيات العامة المشتركة بين الوظائف الرئيسية فى المنظمة ككل، ولكل كيان أو وحدة داخل هذه المنظمة على حدة، وأيضا، تحديد الصلاحيات الخاصة بكل مستوى إدارى أو نشاط رئيسى وتحديد القواعد والأحكام التى تنظم استخدام هذه الصلاحيات. ويتم ذلك من خلال دراسة وتقييم الصلاحيات القائمة فى المنظمة وتحديد مجالات تطويرها وتحديثها فى ضوء الأسس العامة التى يتم اختيارها، وينتج عن تنفيذ ذلك ما يلى:

- تحديد عناصر ومستويات الصلاحيات الحالية المرتبطة بالنشاطات والوظائف الإدارية الرئيسية والفرعية وتقييمها.
- تحديد مجالات تطوير عناصر ومستويات الصلاحيات بما يتفق وواجبات الوظائف ومسئولياتها.
- إعداد جداول الصلاحيات العامة والخاصة.
- تقييم القواعد والأحكام العامة التى تنظم استخدام الصلاحيات وتطويرها بما يمكن قيادات المنظمة ومسئوليها عن أداء واجباتهم على أفضل وجه ممكن.

ويتوقف تحديد المجالات المذكورة أعلاه وخصائصها على الأسس العامة التى يتم إقرارها فيما يتعلق بدليل الصلاحيات.

(٤) دليل هيكل الرواتب والمزايا

يتمثل فى إعداد دليل هيكل المرتبات والمزايا ويشـمل وضـع مبـادئ وأسس تحديد الرواتب والمزايا، وتقييم هيكل المرتبات الحاليـة فـى المنظمـة وتطويرها فى ضوء الأسس العامة التى يتم اختيارها وينتج عن تنفيذ ذلـك مـا يلى.

- دراسة هياكل المرتبات والمزايا القائمة وتقييمها.
- تحديد المؤشرات المالية التى تستخدم فى تحديد القيمة المالية للوظـائف، وتقييم الوظائف وتحديد أوزانها النسبية مقارنة بالوظائف الأخرى وترتيبها.
- تحديد القيمة المالية لكل وظيفة وتطوير هيكل المرتبات والمزايـا فـى المنظمة على ضوئها.

ويتوقف تحديد المجالات المذكورة أعلاه وخصائصـها علـى الأسـس العامة التى يتم إقرارها فى المنظمة فيما يتعلق بدليل هيكل الرواتب والمزايا.

(٥) السياسات

يتطلب تطبيق التنظيم الإدارى فى المنظمة بفعالية وضع مجموعة مـن السياسات الملاءمة، سواء كانت مكتوبة موثقة أو متعارف عليها غير مكتوبـة، لتساعد مسئولى المنظمة وقياداتها على إتخاذ قرارات تدعـم تحقيـق رسـالتها وأهدافها، ويشمل تطوير التنظيم الإدارى فـى المنظمـة مراجعـة السياسـات

المتوفرة لديها وتقييمها وتطويرها فى ضوء الأسس العامة التى يتم اختيارهـــا. وينتج عن تنفيذ ذلك كل أو بعض ما يلى:

- تعديل فى السياسات القائمة بـــالتغيير فـــى مضمونـــها أو تجزئتـــها أو توحيدها.
- استحداث سياسات إضافية أو مكملة.
- استبدال سياسات جديدة بسياسات قائمة.

ويتوقف تحديد المجالات المذكورة أعلاه وخصائصـــها علـــى الأســـس العامة التى يتم إقرارها فى المنظمة فيما يتعلق بدليل السياسات.

(٦) نظم المعلومات

ينتج عن تطبيق الأسس العامة للنظم مجموعة من التعديلات فى الوضع الحالي لنظم المعلومات فى المنظمة، ويتطلب ذلك التعرف على هذه التعديـــلات الممكنة وتقييمها فى ضوء معايير اختيار الأسس العامة للنظم وتطبيقها والتـــأكد من ملاءمتها لأهداف إعدادها وتطويرها.

٧- المبادئ العلمية العامة لتطوير التنظيم الإداري ونظم المعلومـــات فى المنظمة.

تشمل المبادئ العلمية العامة لتطوير التنظيـــم والنظـــم فـــى المنظمة ما يلى:

- مراعاة تأثير الخصائص الرئيسية للمنشأة على إعداد التنظيم والنظم لــها وتطويرها.
- مراعاة تأثير طبيعة أعمال المنظمة وخدماتها على إعداد التنظيم الإدارى لها وتطويرها.
- مراعاة تأثير خصائص البيئة الخارجية التى تعمل فيها المنظمـــة علـــى إعداد التنظيم والنظم لها وتطويرها.

ونتناول فيما يلى بإيجاز هذه المبادئ ومجالات تطبيقـــها فـــى إعـــداد وتطوير التنظيم الإداري والنظم الإدارية للمنظمة.

٧/١- الخصائص الرئيسية للمنشآت وتأثيرها فى إعـــداد وتطويـــر التنظيم والنظم الملاءمة لها:

تؤثر الخصائص الرئيسية لأنواع المنشآت على اختيار الأسس الملاءمـــة التى تؤدى إلى إيجاد تنظيم ونظم ملاءمة لتحقيق رسالة المنشأة وأهدافها، وفيمـــا يلى بعض هذه الخصائص التى يجب النظر فيها ومطابقتها مع ظـــروف كـــل منشأة لمساعدة المسئولين فى المنشآت على اختيار البديل الأمثل من الأسس:

(١) تصنيف أنواع المنشآت حسب خصائصها من حيث:

- الشكل القانوني للمنشأة وخصائصه.
- نشأة المنشأة وتطويرها.
- حجم وقيم أعمال المنشأة.
- نشاطات المنشأة ومنتجاتها.

- الخدمات التى تقدمها المنشأة.
- نطاق الرؤية الإستراتيجية للمنشأة وأهميتها.
- بيئة المنشـــأة الداخلية والخارجية.
- متطلبات إدارة المنشأة.

(٢) تحديد سمات التنظيم الإداري الملاءم لأنواع المنشأة من حيث:

- نوعية الهيكل التنظيم للمنشأة وخصائصه.
- التطورات التاريخية الأساسية فى التنظيـــم الإدارى للمنشـــأة ودوافعـــها ونتائجها.
- التصور العام لمكونات الهيكل التنظيمى الملاءم للمنشأة.
- الوحـــدات التنظيميـــة الأساســـية والمســـتويات الإداريـــة وأهدافـــــها واختصاصاتها.
- الإطار العام للإتصالات الإدارية والتوجيه الإدارى.
- مدى رسمية ومركزية الصلاحيات.

٢/٧- طبيعة عمليات الإنتاج أو تقديم الخدمة فى المنشأة وتأثيرهـــا وتطوير التنظيم الإداري والنظم الملاءمة لها:

تؤثر أنواع عمليات التصنيع أو الإنتاج أو تقديم الخدمـــة وخصائصـــها ومستوى التقنية المستخدمة فى إعداد وتطوير التنظيم الإداري والنظم الملاءمـــة للمنشآت، ويشمل ذلك الجوانب التالية:

(١) تشكيلة المنتجات وطبيعة العلاقة فيما بينها وخصائصها.

(٢) نوعية عملية الإنتاج أو تقديم الخدمة وخصائصها الرئيسية.

(٣) طبيعة العلاقة بين عملية الإنتاج أو تقديم الخدمة مع الأطراف الخارجية من عملاء وموردين ومقاولين وغيرهم.

(٤) مجالات تأثير خصائص الإنتاج فى إعداد التنظيم والنظم.

(٥) أنواع التقنيات المستخدمة ومستواها وخصائصها.

٣/٧- خصائص البيئة الخارجية للمنشأة وتأثيرها فى إعداد وتطوير التنظيم والنظم الملاءمة لها:

يجب أن يتم النظر إلى كل منشأة على اعتبارها نظاماً مفتوحاً مع البيئة الخارجية التى تعمل فيها، وأن هناك تفاعل وتأثير متبادل بينهما، ويتوقف بقاء واستمرار المنشآت ونموها على مدى قدرتها على فهم الأطراف والعناصر فى بيئتها الخارجية والاستجابة السليمة السريعة لها والتكيف الملاءم معها بما يدعم رسالتها وأهدافها.

ومن الأهمية أن ينظر إلى الوضع القائم للمنشأة عند نقطة زمنية معينة على أنه ناتج نهائي لتفاعل المنشأة مع بيئتها، ويتحدد هذا الناتج للتفاعل بصفة العموم بما يلى:

(١) خصائص بيئة المنشأة ومطالبها، وما إذا كانت بيئة بسيطة ومحدودة ومستقرة نسبياً أو ما إذا كانت بيئة واسعة ومتنوعة ومتغيرة نسبياً، وما

ينتج عنها من قيود وتهديدات ومخاطر أو فرص ومجالات يمكن استثمارها.

(٢) الإمكانيات الفنية للمنشأة وكفاءتها التنظيمية والإدارية ومن ثم قدرتها للتفاعل مع بيئتها الخارجية والتكيف معها بالكيفية التى تعظم منافعها منها.

٤/٧- الأسس العامة البديلة لتجميع أو فصل النشاطات فى التنظيم الإدارى للمنشأة:

فى ضوء دراسة وتحليل أنواع المنشآت وتقييم خصائصها والتعرف على طبيعة عملياتها الإنتاجية، وتحديد خصائص بيئتها الخارجية، وتحديد ودراسة تأثيرها على مجتمع إعداد وتطوير التنظيم والنظم للمنشأة، تأتى مرحلة التقييم والمفاضلة بين عدة بدائل من الأسس والمبادئ وتحديد الأكثر ملاءمة لتجميع النشاطات سواء على مستوى المركز الرئيسي أو الشركة الأم أو الشركة القابضة من جانب، أو لكل منشأة من منشأة المجموعة على حدة من جانب آخر وفيما يلى أربعة بدائل لتجميع النشاطات داخل الهيكل التنظيمي يتم المفاضلة بينها:

- الأساس الوظيفي (النشاطات أو المهام أو الأعمال).
- الأساس الجغرافي (الأماكن/ المناطق/ المواقع).
- أساس العملاء (فئات العملاء الحاليين والمرتقبين والمستخدمين من حيث احتياجاتهم وقدراتهم وتواجدهم).
- الأساس المركب (مصفوفة تجمع بين أكثر من بديل من بعض أو كل البدائل).

وفيما يلى مثال على البدائل المطروحة لإعادة تنظيم خدمات النقل فى إحدى المنشآت الصناعية فى مجال الأغذية والتى تدار من خلال مجموعة شركات فرعية ترأسها شركة أم تسمى الشركة القابضة.

(١) تأسيس منشأة مستقلة فنيا وإداريا وماليا لأعمال النقل تمتلك جميع الناقلات وما يرتبط بها من أجهزة وأدوات ومواقع وورش وغيرها، وتؤدى خدماتها لجميع منشآت المجموعة بأجر يتم تحديده وفق أسس وإعتبارات مهنية معينة.

(٢) إتباع سياسة مركزية النقل على مستوى جميع منشأة المجموعة من خلال إنشاء وحدة مركزية ترتبط بالمركز الرئيسى أو الشركة الأم أو الشركة القابضة يتبعها جميع الناقلات والمعدات والأجهزة والأدوات المرتبطة بخدمة النقل وتقدم إحتياجات النقل لكافة منشآت المجموعة، ويتم تحميل كل منشأة من المنشآت بتكلفة استفادتها من الناقلات وفق أسس محاسبية يتم إعتمادها.

(٣) إتباع سياسة مركزية النقل على مستوى القطاعات أو النشاطات الرئيسية، من خلال إنشاء وحدة للنقل فى كل قطاع أو نشاط رئيسي مع وجود وحدة مركزية (أو مسئول) فى المركز الرئيسي فى الشركة الأم أو الشركة القابضة يختص بتخطيط خدمات واحتياجات النقل لجميع النشاطات والقطاعات.

(٤) إتباع سياسة لامركزية خدمات النقل على مستوى كل منشأة من منشآت المجموعة والتنسيق فيما بينها، من خلال إنشاء وحدة نقل لدى كل منشأة

على حده لا ترتبط بغيرها فى المنشآت الأخرى سواء فنيـــاً أو إداريـــاً أو مالياً.

(٥) إتباع سياسة الاعتماد كلية على جهات خارجية متخصصة فى خدمات النقل للحصول على الخدمة المطلوبة من كل نوع من أنواع خدمات النقل حسب حاجة كل قطاع أو نشاط أو منشأة من منشآت المجموعة، وفق ما تراه كل منشأة يحقق مصالحها.

(٦) إتباع سياسة الجمع بين إنشاء وحدة تابعة للمركز الرئيسي أو القطاعـــات تختص بتخطيط الاحتياجات من النقل وتتابع تنفيذهـــا أو توفيرهـــا وتعـــد تقارير دورية عنها، والاعتماد على جهات خارجية متخصصة فى كـــل أو بعض خدمات النقل.

٥/٧- معايير تقييم بدائل التنظيم الإدارى والمفاضلة بينها:

(أ) تحديد معايير التقييم:

يجب أن تقوم الجهة المتخصصة فى إعداد وتطويـــر التنظيـــم الإداري بوضع مجموعة من المعايير لمساعدة المسئولين فى المنشأة على النظـــر فـــى المجالات التى تظهر الدراسة والمراجعة الأولية مـــا يســـتدعى النظـــر فيـــها والمفاضلة بين البدائل من الأسس العامة، وتحديد البديل الأكثر ملاءمة لتنظيمها، ويمكن أن تشمل هذه المعايير على ما يلى:

(١) مجالات ونوع مستوى المخاطر المرتبطة بأداء إختصاصات النشاط وما ينتج عنها من تأثيرات سلبية عند تأخير تنفيذها أو عدم دقتها أو عدم موضوعيتها.

(٢) درجة أهمية سرعة القيام باختصاصات النشاط وقدرة المنشأة/القطاع على إنجاز أعمالها والاستفادة من خدمة النقل فى وقت الحاجة إليها وإتخاذ القوارات الفعالة فى ضوئها.

(٣) وجود تنفيذ النشاط أو أداء الخدمة فيما يتعلق بما يلى:

- مسئولية تنفيذ النشاط ومتابعة نتائجه وتقييمه.
- درجة التخصص فى النشاط وإمكانية تنفيذه بدقة وواقعية.
- إمكانية توفر عنصر الحياد فى تنفيذ إختصاصات النشاط وموضوعيته.
- سرية البيانات والمعلومات وضوابط الإطلاع عليها وتداولها.

(٤) حجم وتوقيت تكلفة القيام بإختصاصات النشاط مع الأخذ فى الإعتبار جودته وسرعة تنفيذه.

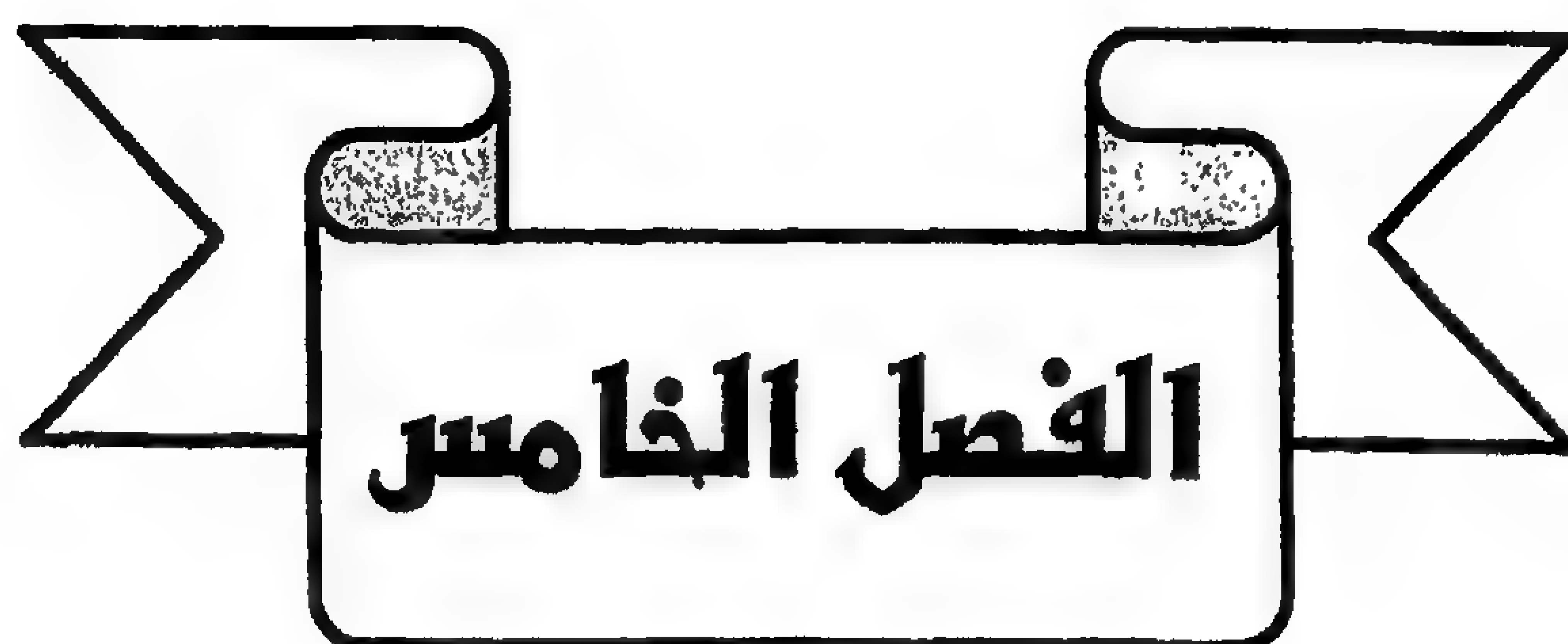
(٥) إمكانية توفر العناصر الفنية والقيادية المطلوبة للنشاط والإشراف عليها وإداراته، وإمكانية توفيرها وتوظيفها بتكلفة عادلة والاستفادة منها.

(٦) متطلبات تحقيق التشغيل الإقتصادى للإمكانيات المتوفرة لدى المنشأة أو لدى كافة أو بعض منشآت المجموعة، وتشمل ما يلى:

- الموارد البشرية الإدارية والفنية المتخصصة المتوفرة.
- الإمكانيات المادية والفنية المتوفرة.
- البيانات والمعلومات المتوفرة.

(ب) تطبيق معايير التقييم لاختيار البديل الأكثر ملاءمة:

تقوم الجهة المختصة بعملية إعداد وتطوير التنظيم الإداري، بالمشاركة مع الأطراف بدراسة البدائل فى ضوء المبادئ والأسس العامة التى تم تحديدها واعتمادها، من خلال تطبيق معايير التقييم التى يتم تحديدها واقرارها على المجالات الأساسية ذات التأثير أو الأثر فيما ظهر ما يستدعى النظر فى تنظيمه من نشاطات. بهدف تحديد البدائل الأكثر ملاءمة ومن خلال مناقشتها والاتفاق عليها مع مسئول المنشأة وتحديد متطلبات تطبيقها ومقومات فعاليتها لتحقيق رسالة المنشأة وأهدافها من عملية إعداد التنظيم الإداري وتطويره.



تصميم الهيكل التنظيمي وإعداد الاختصاصات التنظيمية

الفصل الخامس
تصميم الهيكل التنظيمي
وإعداد الاختصاصات التنظيمية

مقدمة:

يتمثل الهدف من هذا الفصل فى التعرف على تصميم الهيكل التنظيمي العام للمنظمة وتحديد الاختصاصات التنظيمية لكل وحدة تنظيمية في الهيكل التنظيمي، حيث يفترض أن يتم تصميم الهيكل التنظيمي وتحديد الاختصاصات التنظيمية والواجبات الوظيفية على أساس منهج محدد تم تحديده على ضوء المقابلات والمناقشات مع قيادات وموظفى المنظمة. ويجب أن يعتمد المنهج المتبع فى إعداد ذلك على إجراء المقابلات المتعمقة مع أعضاء الإدارة العليا ومسئولي المنظمة وموظفيها ودراسة الأعمال المؤداة حاليا بالمنظمة وإمكانيات تحسينها، أو تطبيق ذلك على المنظمات العاملة فى نفس النشاط ومن خلال الأسس المهنية لإعداد وتطوير التنظيم الإدارى.

وعادة ما تستند عملية إعداد أو تطوير الهيكل التنظيمي للمنظمة على الأخذ فى الحسبان الوضع الحالي للمنظمة وما يتوافر لديها من قيادات ووظائف وعلاقات بجانب طموحات المنظمة فى المستقبل، وكذلك الأخذ في الحسبان التوجهات العامة للإدارة العليا ورؤيتهم بشأن وضع المنظمة ومستقبلها، ويجب أن يتم مراعاة كل ذلك من خلال المبادئ العلمية والمهنية المتعارف عليها في إعداد الهياكل التنظيمية وأدلة العمل للمنظمات وفق طبيعة النشاط وبيئة عمل المنظمة.

ويشتمل دليل الهيكل التنظيمي للمنظمة عادة على جزئين:

الجزء الأول: يشمل الهيكل التنظيمي العام، والهياكل التنظيمية التفصيلية للوحدات الرئيسية الواردة فى الهيكل التنظيمي للمنظمة.

الجزء الثانى: ويشمل أهداف الوحدات الرئيسية الواردة فى الهيكل التنظيمى العام والعلاقات بينها واختصاصاتها التنظيمية ومعايير وأدوات قياس وتقييم أداء هذه الوحدات.

- **المبادئ والأسس العامة لإعداد وتطوير الهيكل التنظيمي والاختصاصات التنظيمية.**

عادة يتم تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي للمنظمة وفق المبادئ والأسس العامة التالية:

(١) نتائج التشخيص للوضع القائم فى المنظمة بصفة عامة وجوانب التنظيم الإداري بصفة خاصة و نتائج المقابلات مع أعضاء الإدارة العليا وقيادات المنظمة ومناقشة الوضع الحالى لها.

(٢) الملاءمة مع طبيعة نشاطات المنظمة وعلاقاتها بالبيئة الخارجية وضرورة الاهتمام بالجوانب الخاصة بالجودة والأسواق والعملاء وحاجة المنظمة إلى إيجاد وتنمية علاقاتها بالأطراف الخارجية بما يمكنها من تحقيق مصالحها.

(٣) ضرورة الاستجابة السريعة الملائمة لطلبات العملاء بما يحقق التوازن بين سياسة ومصلحة المنظمة من جهة وتحقيق توقعات العملاء من جهة أخرى.

(٤) مراعاة الوزن النسبي لكل نشاط من نشاطات المنظمة على افتراض أنها متخصصة فى مجال أو مجالات معينة ويمكن قيامها بأعمال وأنشطة أخرى حسب اقتصاديات أداء هذه الأعمال أو الأنشطة.

(٥) العمل على تقليل المستويات الإشرافية إلى أقصى درجة ممكنة بما يحقق سرعة اتخاذ القرارات.

(٦) منح صلاحيات إدارية وفنية تمكن المديرين من تحمل مسئولياتهم وأداء واجباتهم على أفضل وجه ممكن، دون الاحتجاج بتعقيدات إجرائية أو بعدم توفر السلطة لديهم لاتخاذ القرارات المطلوبة.

(٧) توفير متطلبات التنسيق بين نشاطات ووحدات المنظمة ومستوياتها الإدارية بما يخدم بالدرجة الأولى احتياجات وتوقعات عملاء المنظمة والأطراف الداخلية والخارجية ذات العلاقة بها لكي تحقق الاستفادة القصوى من الموارد والإمكانيات المادية والبشرية الممكنة للمنظمة.

(٨) القدرة على تميز أدوار الوحدات الرئيسية ومسئولياتها فى تحقيق أهداف المنظمة.

(٩) توفر المرونة لدى المنظمة فى تحديد سياسات وتوجهات العمل فيما يتعلق ببدائل تنفيذ أعمالها وأنشطتها.

(١٠) توفير الأجهزة المعاونة للإدارة العليا بما يساعد فى تفرغها للتفكير والتخطيط الإستراتيجي للمنظمة.

(١١) توفر البساطة فى الهيكل التنظيمى بما يحقق جودة العلاقة، وتبسيط إجراءات العمل، وتيسير فرص التعاون والتنسيق بين الوحدات والأفراد.

ويشتمل هذا الفصل على جزئين أساسين هما:

- الهياكل التنظيمية.
- الاختصاصات التنظيمية.

أولاً:- تصميم الهيكل التنظيمي:

١- مفهوم الهيكل التنظيمي وأهميته

يواجه الفرد الذى يعمل بمفرده مشكلات تنظيمية محدودة، فهو مسئول عن أهدافه وعن حل المشكلات التى قد تعوق تحقيق تلك الأهداف واتخاذ القرارات واتباع الأساليب التى يراها مناسبة وكذلك جدولة الأنشطة التى يقوم بها سعياً نحو أهدافه، فإذا إنضم إليه شخص آخر أو أكثر للمشاركة فى انجاز العمل نشأ على الفور ضرورة إنشاء "التنظيم" حيث تنشأ الحاجة إلى أنواع جديدة من القرارات التى يتخذها الشخص الذى يعمل بمفرده، وتتعلق تلك القرارات الجديدة بأنماط العلاقات فيما بين الأفراد الذين يؤدون عملا مشتركا وحدود اختصاص كل منهم.

التنظيم إذن هو طرق ترابط مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف معينة، أو هو الآلية التى تترابط بها مجموعة كبيرة من الأفراد أكبر من أن تقوم فيما بينها علاقات وجها لوجه مباشرة، وتشتغل معا فى أعمال معقدة، فى التحديد المنظم والواعى لأهدافها المشتركة وفى تحقيق تلك الأهداف.

ومع وجود مجموعة من الأفراد لن يتحقق العمل المشترك بصورة عفوية أو تلقائية، ولكن لابد أن تتدبر الأساليب والأدوات التى تضمن إتمام ذلك

العمل المشترك بشكل منسق وبفاعلية تحقق الهدف، وأحد أهم هذه الأدوات هـو الهيكل التنظيمي، والهيكل التنظيمي هو الإطار العام الذي يحدد من فى التنظيم لديه السلطة على من؟ ومن فى التنظيم مسئول أمام من؟ وهو على ذلك يتركب من مجموعة من المراكز والوحدات الإدارية ذات السلطات والمسئوليات التنظيمية المحددة، مع إيضاح خطوط الاتصال واتجاهات العلاقات بين الأفراد شاغلي تلك المراكز.

وبتعبير آخر: الهيكل التنظيمي هو الإطار النظامي الذي من خلاله يتحدد من يعمل ماذا ومتى وكيف ومع من؟

وينقسم الهيكل التنظيمي إلى عدد من المستويات يشغل كل منها أفراد ذوو مهارات وقدرات مختلفة بحسب المسئولية التى يتحملون عبئها والسلطات التى يتمتعون بها.

٢- محددات الهيكل التنظيمي

ليس هناك تنظيم أمثل يصلح لكل المنظمات وفى كل الأوقات، كما أنه ليس هناك هيكل تنظيمى أمثل، وتفسر هذه الحقيقة التنوع الكبير فى أشكال التنظيمات والهياكل التنظيمية التى تستخدمها المنظمات. فالتنظيم أداة تستخدم لتكون إطاراً لتنفيذ الأعمال بأعلى كفاءة ممكنة، وبالتالى تحقيق أهداف المنظمة، ولما كان كل منظمة لها أهدافها ولها ظروفها التى تختلف عن غيرها من المنظمات، كان من الطبيعى أن تختلف التنظيمات المستخدمة فى المنظمات المختلفة، ولما كان الهيكل التنظيمي نفسه جزءا من أجزاء التنظيم الإداري فإنه

لا يوجد شكلا نمطيا أو موحدا للهيكل التنظيمي، وإنما تختار كل منظمة الـهيكل التنظيمي الذى يناسبها، بل إن بعض الهياكل التنظيمية تنشأ كليا أو جزئيا بشكل غير مخطط مقدما بالكامل، وإنما تفرزها تطورات الأحداث فى المنظمة أو فى البيئة الخارجية، ويتوقف ذلك على مجموعة من العوامل ذات التأثير على شكل الهيكل التنظيمي وتشتمل هذه العوامل على ما يلي:

٢/١- الأهداف

فأهداف المنظمة لابد وأنها ستحدد نوعية الأعمال التى يتعين تأديتها فى التنظيم، ولاشك أن الأهداف تتطور وتتبدل بمرور الوقت، كما أن أولوياتها وترتيب أهميتها يخضعان للتغيير، ويقدم ذلك تفسيرا لنشوء الحاجة إلى تطوير التنظيم بما يتلاءم مع الأهداف الجديدة أو مع الترتيب الجديد للأهداف بجانب العوامل الأخرى التى تبرر عملية التطوير التنظيمى.

٢/٢- البيئة الخارجية للمنظمة

تؤثر عناصر المحيط الخارجي للمنظمة على التنظيم، ومن بين أهم هذه العناصر الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والثقافية السائدة فى المجتمع، فالمنظمة كائن حى، كما يؤثر فى المحيط فإنه أيضا يتأثر به، فمثلا الهيكل التنظيمى يتأثر باتجاهات المنظمات المنافسة وكذلك بالتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية فى المجتمع، كما أن الهيكل التنظيمى يتأثر بخصائص السوق المختلفة مثل : عدد العملاء، حالة المنافسة، مكانة العملاء، استقرار الطلب، الأبعاد الجغرافية للسوق، درجة انقسام السوق إلى قطاعات متميزة...

وغيرها من عناصر البيئة الخارجية التى يفترض تجانس وتوافق الهيكل التنظيمي معها.

٢/٣- البيئة الداخلية للمنظمة

تؤكد الدراسات الميدانية، والحالات العملية التى تهتم بمحددات التنظيم وأهمية تأثير الطرق والأساليب التكنولوجية والأدوات والأنظمة المستخدمة فى المنظمة على نمط تنظيم تلك المنظمة، حيث تنعكس تلك الطرق والأساليب بشكل مباشر وواضح على تصميم الهيكل التنظيمي وملامحه الرئيسية بما فى ذلك عدد المستويات التنظيمية ومدى اتساع نطاق الرقابة على تلك المستويات وتحديد العلاقات التنظيمية لإنجاز الأعمال والأنشطة التى تمارسها المنظمة.

كما تعد الموارد المتاحة للمنظمة - مالية وبشرية وفنية - من أهم العوامل المؤثرة فى التنظيم، ولا يمكن أن نتجاهل الممارسات العملية فى التنظيم، وكذلك لا يمكن أن نتجاهل العنصر البشرى وأنماط السلوك والشخصية، إضافة إلى الخبرات التى تميز الأفراد العاملين فى منظمة ما، حيث يؤثر كل ذلك على تصميم الهيكل التنظيمى وملامحه الرئيسية.

كما أن القيود الداخلية الموجودة بالمنظمة تؤثر على طريقة تنظيمها، خصوصا تلك القيود المتعلقة باستخدام موارده المالية والبشرية والفنية.

٢/٤- التكنولوجيا المستخدمة فى المنشأة

إهتمت العديد من الدراسات بتحديد العلاقة بين الأساليب التكنولوجية المستخدمة فى التنظيم والخصائص الهيكلية به. وقد ذهبت بعض الكتابات إلى

الإشارة بأن المنظمات ذات الأساليب التكنولوجية المتماثلة عادة ما يكــون لــها نفس الخصائص الهيكلية مثل المستويات الإدارية، نطاق الإشراف، المركزيــة واللامركزية.

٢/٥- الشكل القانوني للمنشأة

من المؤكد أن الشكل القانوني يفرض متطلباته ومقوماته على خصائص الهيكل التنظيمي، و على كافة جوانب ومكونات التنظيم الإداري بما فيها الـهيكل التنظيمي، ويتطلب ذلك تناول القضايا التالية:

- خصائص الأشكال القانونية.
- معايير المفاضلة بين الأشكال القانونية.
- الأشكال القانونية وقدرتها على تحقيق رسالة المنشأة وأهدافها.

٢/٥/١- خصائص الأشكال القانونية والمفاضلة فيما بينها:

يظهر فيما يلى البدائل المتاحة أمام متخذ القرار لإختيار الشكل القانونى الملائــم من بينها على ضوء ظروف وخصائص المنشأة ورسالتها وأهدافها.

(١) المؤسسة الفردية:

(أ)- التعريف:

هى المنشأة التى يمتلكها (وفى الغالب يديرها شخص واحد).

(ب)- اسم المنشأة:

مرونة فى تحديد إسم المنشأة، فقد تحمل إسم مالكها أو غرضــها أو أى أسم آخر.

(ج)- نقاط القوة:

- سهولة الإنشاء والتكوين وانخفاض رسوم تسجيلها.
- شخص واحد المسئول عن كل شئ والضامن للمؤسسة مما يدعم الثقة لدى الدائنين.
- تعتمد العلاقة مع الآخرين على الثقة فى قدرات وكفاءات المالك وأمانته.
- مرونة لدى المالك لزيادة رأس المال (ليس هناك قيود).
- مرونة فى التوسع وتنوع نشاطات المنشأة وزيادة حجمها.
- يديريها مدير واحد (عادة المالك) له صلاحيات واسعة ومطلقة، مما يسهل فى سرعة إتخاذ القرارات وحريتها وضمان سريتها.
- تسقط عنها جميع المتطلبات الخاصة بالشركات (الشركات الشخصية أو الشركات المالية) مثل تكوين احتياطي نظامي أو تقديم ميزانيتها للإدارة العامة للشركات.

(د)- أوجه الضعف:

- تأثيرها الكامل والمباشر بما يطرأ على أهلية المالك (وفاته، إفلاسه، إعساره، أو الحجز عليه).
- يتحمل المالك كل المخاطرة وحده.
- تأثر إسم المنشأة وشهرتها بإسم مالكها وسمعته.
- المسئولية المطلقة عن ديون المنشأة، حيث لا يجيز النظام السعودي لشخص ما أن يفصل جزءا من ذمته ويخصصه لمشروع معين بحيث يكون الجزء الآخر من ذمته فى مأمن من رجوع دائنى هذا المشروع عليه.
- صعوبة التوسع وصعوبة الاقتراض.
- ارتباط قدرة المنشأة فى ريادة رأسمالها بقدرة مالكها.

- امتزاج أموال الشركة والأموال الخاصة لملاك المنشأة مما يؤدى إلى صعوبات فى تقديم الوضع الحالي للمنشأة.
- عدم مزاولة المنشأة الفردية لبعض النشاطات التى تشترط الأنظمة شكل قانوني معين لمزاولتها.
- عدم قدرة المالك (المدير) على مواجهة الأعباء الإدارية خاصة عند تنوع النشاطات وكبر حجمها، وارتباط نتائج المنشأة بقدرته.
- إحتمال زيادة مركزية إتخاذ القرارات وضعف المشاركة.
- احتمال ضعف الرقابة.

(٢) الشركة ذات المسئولية المحدودة:

(أ)- التعريف:
هي الشركة التى تتكون بين شريكين أو أكثر مسئولين عن ديون الشركة بقدر حصصهم برأس المال ولا يزيد عدد الشركاء فيها عن خمسين.

(ب)- إسم الشركة:
يجوز للشركة ذات المسئولية المحدودة أن تتخذ إسما خاصا مشتقا من غرضها كما يجوز لها أن تتخذ عنوانا يتضمن إسم شريك أو أكثر.

(ج)- نقاط القوة:

- انحصار مسئولية الشريك عن ديون الشركة بمقدار حصته.
- حصص الشركة غير قابلة للتداول ويجوز للشريك التنازل عن حصته لأحد الشركاء أو للغير وفقا لعقد الشركة.
- وضوح أسلوب إدارة الشركة إذ يديرها مدير أو أكثر من الشركاء أو من غيرهم ويعين الشركاء المديرين فى عقد الشركة أو فى عقد مستقل.

- للشريك الحق فى المداولات وفى التصويت وعـدد الأصـوات يعـادل الحصص التى يملكها.
- وضوح طريقة صدور قرارات الشركة.
- وجود تجنيب ١٠% من الأرباح الصافية لتكويـن احتيـاطي ويجـوز للشركاء أن يقرروا وقف الاحتياطى إذا بلغ نصف رأس المال.
- لا تنقضى بإنسحاب أحد الشركاء أو الحجز عليه أو إفلاسه أو إعسـاره إلا إذا نص عقد الشركة على ذلك.
- وضع ضمانات للغير فى حالة الخسارة ثلاثة أرباع رأس المال.

(د)- أوجه الضعف:

- حظر عليها القيام بأعمال التأمين أو الإدخار أو البنوك.
- لا يجوز لها إصدار أسهم أو سندات تطرح للإكتتاب العام (قيـود فـى زيادة رأس المال والاقتراض).
- وضع أعباء على الشركاء كما فى الرقابـة علـى الحسـابات وإعـداد الميزانية وحسابات الأرباح والخسائر.
- تغيير جنسية الشركة وزيادة الأعباء المالية يتطلب الإجماع.
- الرقابة أكثر نسبيا على الحسابات وإعداد الميزانية وحسـابات الأربـاح والخسائر.
- إذا زاد الشركاء عن عشرين وجب تعيين مجلس رقابة من ثلاثة شـركاء على الأقل.

(٣) -شركة التوصية البسيطة:

(أ) - التعريف:

هى شركة تتكون من فريقين من الشركاء فريق يضم على الأقل شــريكا متضامنا مسئولا فى جميع أمواله عن ديون الشركة وفريق آخر يضم على الأقل شريكا موصيا مسئولا عن ديون الشركة بقدر حصته فى رأس المال.

(ب)- اسم الشركة:

يظهر فقط اسم الشريك المتضامن أما الشريك الموصى فلا يظهر اسمه فى عنوان الشركة.

(ج)- نقاط القوة:

- التأكيد على حماية مظهر التضامن حيث لا يظهر فى اسم الشركة إلا إسم الشريك المتضامن أما الموصى فلا يظهر إسمه ولا يتدخــل فــى أعمــال الإدارة. وهذا يحقق توزانا بين فريقي الشركاء، فالمتضــامون يســتأثرون بالإدارة مقابل مخاطرتهم بتحمل المسئولية التضامنية.
- تحقيقها الكثير من مزايا شركات التضامن منها:

- فرض قيود على تداول الحصص فلا يجوز التنازل عنها إلا بموافقة جميع الشركاء أو حسب العقد.
- فرض قيود على مزاولة الشريك نشاطا من نشاطاتها.
- انخفاض رسوم تسجيلها.
- عدم اشتراط حد أدنى لرأس مال الشركة.
- عدم إلزامها تكوين احتياطي.

- عدم إلزامها تقديم ميزانيتها وحساب الأرباح والخسائر للإدارة العامة للشركات.

- عدم ظهور أسماء الشركاء الموصين يحقق رغبة بعض المستثمرين الذين يودون استثمار أموالهم من غير أن يظهروا أمام الآخرين.

(د)- أوجه الضعف:

- تتوجه عليها نفس عيوب أسلوب الإدارة فى شركة التضامن.
- تأثرها المباشر بما يطرأ على أهلية الشريك أو انسحابه.

(٤)-شركة التضامن:

(أ) التعريف:

هى الشركة التى تتكون من شريكين أو أكثر مسئولين بالتضامن فى جميع أموالهم عن ديون الشركة.

(ب) اسم الشركة:

يتكون اسم شركة التضامن من اسم شريك واحد أو أكثر مقرونا بما ينبئ عن وجود شركة ويكون اسم الشركة مطابق لنشاطها.

(ج) نقاط القوة:

- ظهور اسم الشريك أمام الغير فيكون المتعامل معها على علم بمن يتعامل معه.
- عدم جواز تداول أسهمها فلا يجوز لأى شريك أن يتنازل عن حصته إلا بموافقة جميع الشركاء أو بحسب عقد الشركة. وفى هذه الحالة يجب شهر التنازل بالطرق المنصوص عليها فى نظام الشركات.

- المسئولية تضامنية بين الشركاء بحيث أن الشريك مسئولا بالتضامن مع باقي الشركاء فى جميع أمواله عن ديون الشركة مما يوفر ضمان قوى لحقوق الغير.
- الحظر على الشريك فيها أن يمارس لحسابه أو لحساب الغير نشاطا من نوع نشاط الشركة، أو أن يكون شريكا بشركة تنافسها إذا كانت هذه الشركة شركة تضامن أو توصية أو ذات مسئولية محدودة وفى هذا ميزة التأكيد على أن الشريك يتوافر بجهده وخبرته للعمل بما يحقق مصالح الشركة ويبتعد عن منافستها.
- انخفاض رسوم السجل التجاري عن الشركة.
- عدم إلزامها بتكوين احتياطي نظامي نظرا إلى أن أموال الشركاء الخاصة تمثل ضمانا لالتزاماتها.
- إعفاء الشركة من تقديم ميزانيتها السنوية وحساب الأرباح والخسائر ومركزها المالي للإدارة العامة للشركات.

(د) أوجه الضعف:

- منع الشريك غير المدير أن يتدخل فى إدارة الشركة، لكن يجوز للشريك أن يطلع بنفسه على مركز الشركة وعلى سير أعمالها وأن يفحص دفاترها ومستنداتها. وهذا لا يعطيه وسيلة فعالة فى منع أى تصرف يخشى منه تفويت منفعة على الشركة أو الإضرار بمصالحها.
- تصدر قراراته بالأغلبية العددية لأراء الشركاء، عدا تعديل عقدها بالإجماع. وهذا قد يترتب عليه تصرف بأموال الشريك على خلاف ما يرى ويكون مسئولا بأمواله الخاصة عن الالتزامات المترتبة على هذا التصرف.

- أسلوب إدارة الشركة يشوبه غموض أحيانا حيث (المادة ٢٧) من نظام الشركات نصت على :" إذا تعدد المديرون من غير تحديد الاختصاص..."فلم يتبين منها مصير القرار الذى يقدم عليه أى منهم". وكذا كما فى المادة (٢٨): فى حالة إذا لم يحدد الشركاء طريقة إدارة الشركة.
- صعوبة عزل المدير إذا كان شريكا معينا فى عقد الشركة.
- المسئولية مطلقة أى أن مسئولية الشريك لا تكون محدودة بحصته فى رأس مال الشركة، وإنما هى مسئولية تتناول كل ذمته المالية فيسأل الشريك عن ديون الشركة فى جميع أمواله الخاصة.
- صعوبة دخول شركاء جدد وحصر الشركة بين عدد قليل من الأشخاص.
- حق الرقابة من الحقوق الشخصية للشريك، فلا يكون له أن ينيب عنه غيره فى ممارسته والقيام به.
- احتمال هيمنة علاقة القربى والصداقة والعاطفة على أسلوب التعامل فيما بين الشركاء على حساب اعتبارات العمل ومصلحة الشركة.
- تأثر استمرارية الشركة بما يطرأ على أهلية أحد الشركاء من عوارض أو بانسحابه أو إفلاسه أو إعساره ويخفف من ذلك أن ينص بالعقد الاستمرار مع ورثة الشريك، ويجيز النص إذا توفى أو حجز عليه أو أشهر إفلاسه أن تستمر بين الباقين من الشركاء.

(٥) الشركة المساهمة:

(أ) التعريف:

الشركة المساهمة هي الشركة التى يقسم رأسمالها إلى أسـهم متسـاوية القيمة وقابلة للتداول، ولا يسأل الشركاء فيها إلا بقدر قيمة أسهمهم ولا يجوز أن يقل عدد الشركاء فى هذه الشركة عن خمسة.

(ب) إسم المنشأة:

يجب أن يكون اسم الشركة المساهمة مشتقا من الغرض من إنشائها ولا يجوز أن تعنون باسم أحد الشركاء ولا يجوز أن يشتمل إسم الشركة على إسـم شخص طبيعي-ولقد أجاز النظام أن تحمل الشركة المساهمة إسم شخص طبيعي في حالة استثمار براءة اختراع مسجلة أو شراء منشأة قائمة.

(ج) نقاط القوة:

- الشركة المساهمة لا تقوم على الاعتبار الشخصي إنما تقوم على الاعتبار المالي الذي يضمن استمرارية الشركة وبقائها فترة أطول (لا ترتبط حيـاة الشركة بحياة المساهمين).
- تتيح فرصة لصغار المستثمرين وأصحاب المدخرات فى الدخول فيـها لتنمية مدخراتهم واتساع قاعدة الاستثمار.
- الشريك (المساهم) لا يكتسب صفة التاجر لمجرد دخوله فى الشركة مـالم تكن له هذه الصفة من قبل مما يساعد الأفراد الممنوعيـن مـن الاشـتغال بالتجارة كالموظفين ورجال الجيش وغيرهم فى الدخول كشـركاء (مـالكي أسهم).
- الشركاء مسئولين أمام الغير مسئولية محدودة بمقدار قيمة أسهمهم.
- وفاة الشريك (المساهم) أو إعساره أو إفلاسه أو الحجز عليـه لا يؤثـر على استمرارية الشركة المساهمة.

- إفلاس الشركة لا يؤدى إلى إفلاس الشريك (المساهم) ولو كان تاجر.
- الأسهم قابلة للتداول بالطرق التجارية مما يسهل عملية انتقـال الملكيـة ودخول وخروج الشركاء (المساهمين).
- تستأثر الشركة المساهمة بالمشروعات الاقتصادية الكبرى كأعمال البنوك والتأمين والصناعات الضخمة واستخراج البترول والمعادن والفنادق والنقـل البرى والبحري والجوى وتوريد المياه والكهرباء.
- تطور أسلوب الإدارة فيها وابتعاده أكثر عن الفردية والمركزية، وحسـن الإدارة وانتظامها يستتبع تحسن الأداء والإنتـاج ويزيـد إمكانيـة توسـع نشاطاتها.
- مجلس الإدارة هو السلطة التنفيذية للشركة وقد حـدد نظـام الشـركات تشكيله وسلطاته وانعقاده ومكافأة أعضائه.
- يمكن للجمعية العمومية العادية عزل جميع مجلس الإدارة أو بعضه فـي أى وقت (سلطة الإدارة من سلطات الجمعية العمومية).
- وجوب تجنيب ١٠% من الأرباح الصافية لتكويـن احتيـاطي ويجـوز للجمعية أن تقرر وقفه إذا بلغ هذا الاحتياطي نصف رأس المال.

(د)- أوجه الضعف:

- رأس مال الشركة هو الضامن العام الوحيد لدائني الشركة.
- إجراءات تكوين وتأسيس الشركة تستغرق فترة طويلة.
- غياب المصلحة الشخصية فى ملكية وإدارة الشركة من قبـل المـالكين (المساهمين).
- التنظيم الإداري للشركة المساهمة به شئ من التعقيد.

- زيادة قيود الرقابة الحكومية على أعمال الشركة.

٢/٥/٢-معايير المفاضلة بين الأشكال القانونية:

يتم وضع مجموعة من المعايير التى يمكن التعامل معها كأهداف يجب أن يحققها الشكل القانوني الملائم الذي يتم اختياره للمنشأة، ويتطلب استخدام هذه المعايير ما يلى:

(١) مراجعة هذه المعايير أو الأهداف بصفة دورية وخاصة مع تغير أهداف المنشأة وبيئة نشاطها.

(٢) تحديد الوزن النسبى لهذه المعايير أو الأهداف وفق رؤية إدارة المنشأة وما تستخدمه من مصالح.

(٣) التعرف على آراء وتصورات أعضاء المنظمة بشأن هذه المعايير ومدى تمثيلها لأهداف المنشأة وطموحات الأفراد.

(٤) بعد تحديد المعايير (الأهداف) التى يعتمد عليها للمفاضلة بين الأشكال القانونية البديلة ومن خلال تحديد الأهمية النسبية أو الوزن لكل معيار من هذه المعايير. يمكن استطلاع رأى الخبراء من جانب والأطراف المسئولة ذات العلاقة بالمنشأة للتعرف على قدرة كل شكل من الأشكال القانونية على تحقيق تلك الأهداف والمعايير.

٣- الأسس البديلة لتجميع الأنشطة والأعمال داخل الهيكل التنظيمي

يظهر مما سبق أن مرحلة أو خطوة تجميع الأنشطة والأعمال والمهام فى وحدات تنظيمية متمايزة بصورة منطقية تعد من أهم مكونات عملية إعداد

وتطوير التنظيم الإداري للمنشأة، وتتضح أهمية هذا الجانب من تناول النقاط التالية:

(١) بناء على أساس التجميع للأنشطة والمهام تتحدد فرص التنسيق والتعاون السليم بين الوحدات التنظيمية والوظائف داخل المنشأة وخارجها.
(٢) بناء على أساس التجميع للأنشطة والمهام تتوفر مقومات الترابط التكامل بين جهود ونتائج أعمال الأنشطة والمهام داخل المنشأة.
(٣) بناء على أساس التجميع للأنشطة والمهام تتحدد واجبات ومسئوليات وصلاحيات وسلطات شاغلي الوظائف في البناء التنظيمي للمنشأة.
(٤) بناء على أساس التجميع للأنشطة والمهام يتم وضع القواعد والسياسات التنظيمية التي يتم ممارسة العملية الإدارية من خلالها.
(٥) بناء على أساس التجميع للأنشطة والمهام يتم وضع أسس وقواعد متابعة وتقييم الأداء في المنشأة.

ويلاحظ من استطلاع النقاط الواردة أعلاه أهمية وخطورة مرحلة اختيار أساس تجميع الأنشطة والمهام في عملية إعداد وتطوير التنظيم الإدارى للمنظمة.

والسؤال المطروح هنا ما هى الأسس البديلة وكيف يتم المفاضلة فيما بينها؟

ويرى المؤلف هنا أنه من المفيد أن تستخدم آلية أو منهج يوضح نقاط ومجالات دراسة وتوصيف هذه الأسس من جانب والمقارنة فيما بينها لتحديد أكثرها ملاءمة للمنشأة من جانب آخر، ويلاحظ هنا أننا نستخدم تعبير "إختيار

أكثرها ملاءمة" ولم نستخدم إختيار أفضلها وذلك تأكيداً على أنه لا يوجد أساس أفضل من الآخر، وإنما يوجد أساس أكثر ملاءمة لنشاط المنشأة وأهدافها وظروفها وإمكانياتها.

٣/١- دراسة وتوصيف الأسس البديلة لتجميع الأنشطة:

يمكن استخدام طريقة"السبب والأثر" لحصر وتوصيف العناصر والمجالات التى يجب دراستها بالنسبة لكل أساس من الأسس البديلة لتجميع الأنشطة.

٣/٢- المقارنة بين أسس تجميع الأنشطة:

على ضوء دراسة وتوصيف كل أساس من أسس تجميع الأنشطة وتحليل نقاط القوة وخصائصها ومقارنتها بمتطلبات فعالية التنظيم الإداري للمنشأة، يمكن عمل بيان مقارن بين هذه الأسس على النحو الموضح فى جدول (٥-١)التالي:

جدول (٥-١)

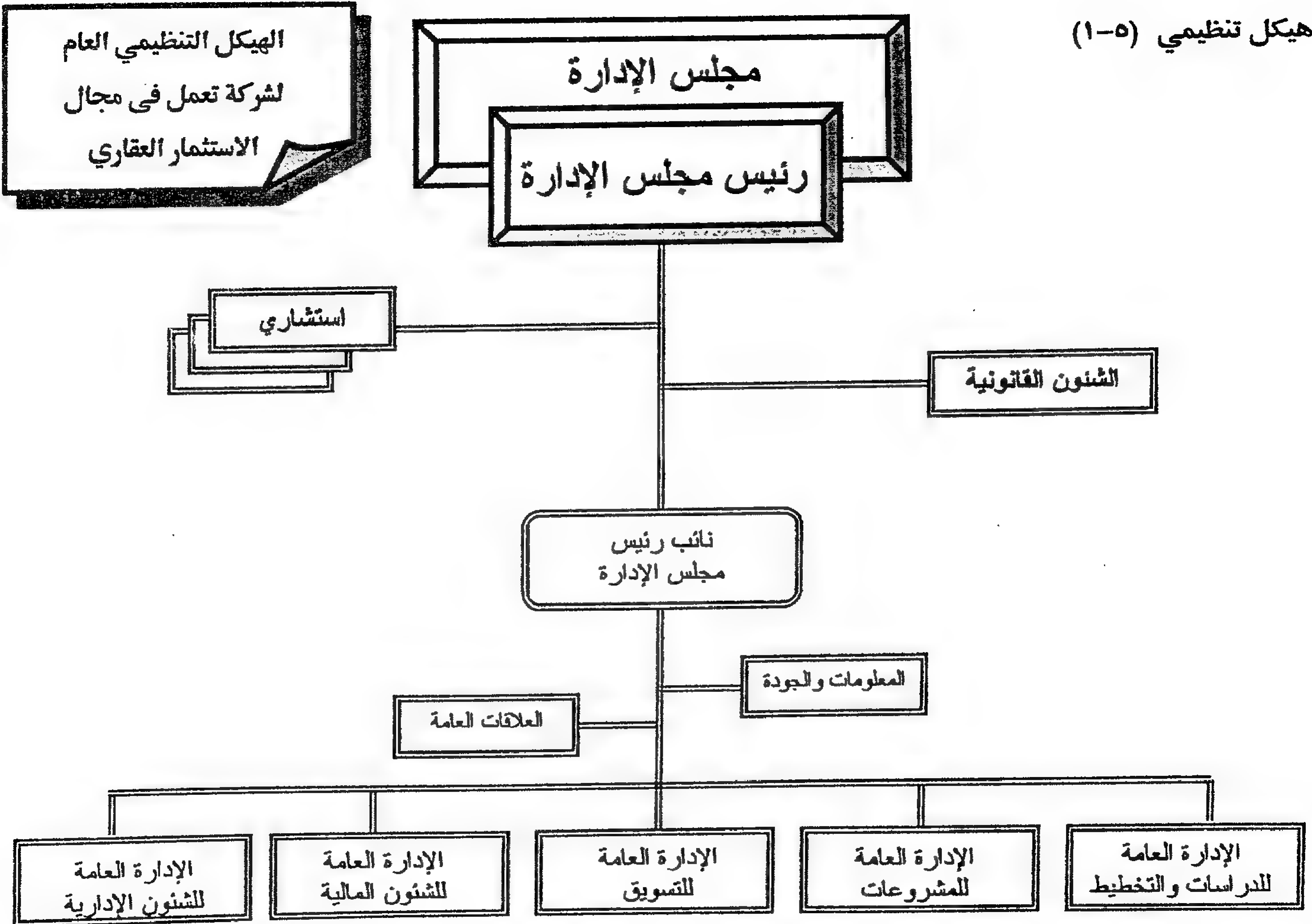
مقارنة بين أسس تجميع الأنشطة

معايير المفاضلة	الأساس الوظيفي أو المهني أو النشاط	الأساس السلعي أو المنتج أو الخدمة	الأساس الجغرافي أو المكاني	الأساس المركب
١- الوفورات في التكلفة				
١/١- اقتصاديات النقل				
٢/١- اقتصاديات التوظيف				
٢- المهارات الفنية				
١/٢- المسئولية عن الأخطاء الفنية				
٢/٢- تراكم الخبرة الفنية.				
٣/٢- خدمات الإصلاح والصيانة				
٣- سرعة الإنجاز				
١/٣- مواجهة المواقف				
٢/٣- إدارة الأزمات				
٣/٣- اتخاذ القرارات				
٤- الاستجابة للتغيرات في بيئة العمل				
١/٤- البيئة الخارجية				
٢/٤- البيئة الداخلية				
٣/٤- صلاحيات التصرف				
٥- جودة العمل				
١/٥- الابتكار والتحديث				
٢/٥- إرضاء العميل				
٦- التنسيق والتعاون والعمل كفريق				
١/٦- سياسة ونظم تقييم الأداء				
٢/٦- الخدمات العامة				
٣/٦- نظم التحفيز				

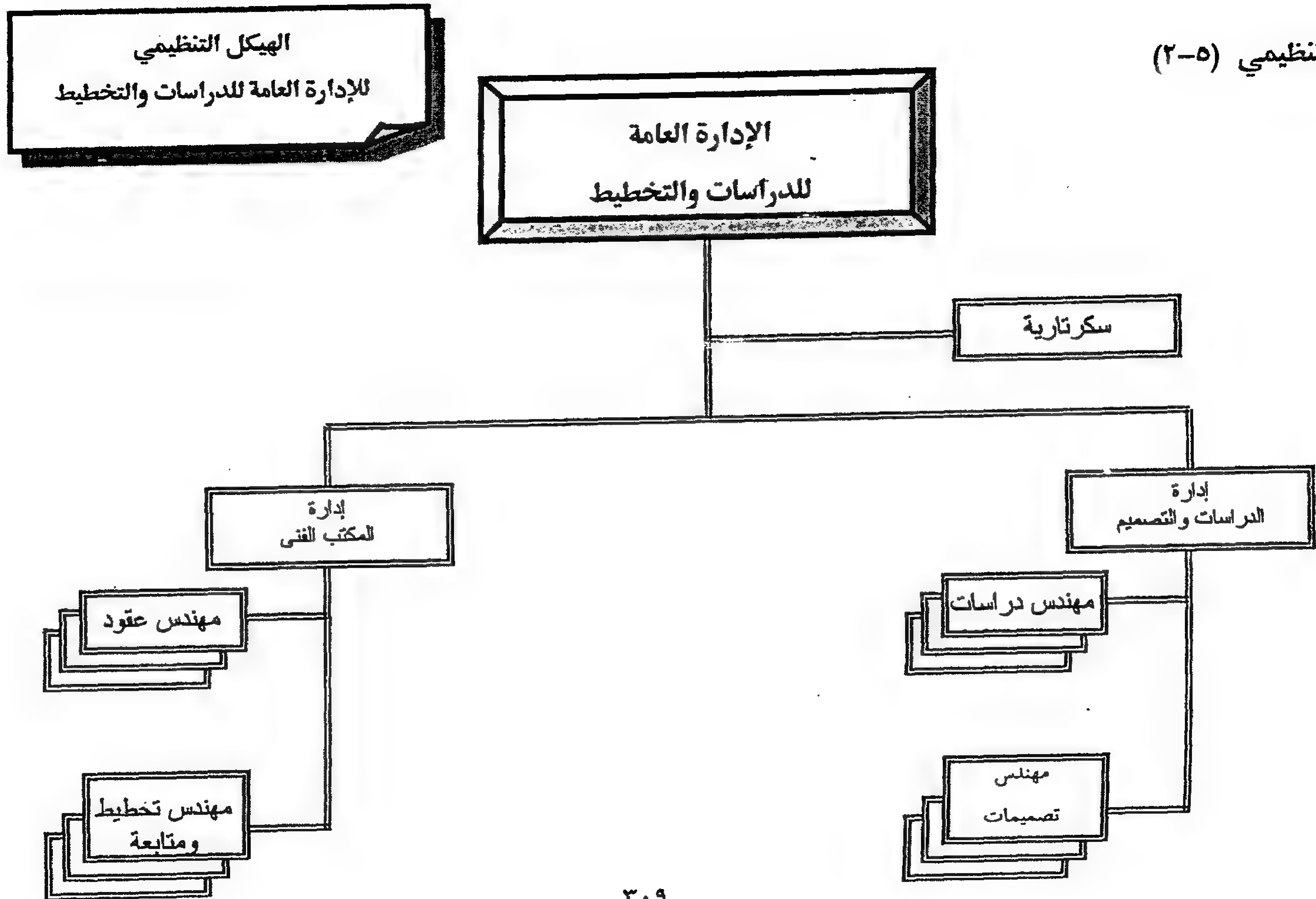
٤- أمثلة لهياكل تنظيمية

فيما يلي أمثلة لهياكل تنظيمية لحالات عملية بعضها تمثل الهيكل التنظيمي العام للمنظمة أو المؤسسة ككل، وبعضها يمثل هياكل تنظيمية فرعية لوحدات تنظيمية داخل المنظمة أو المؤسسة.

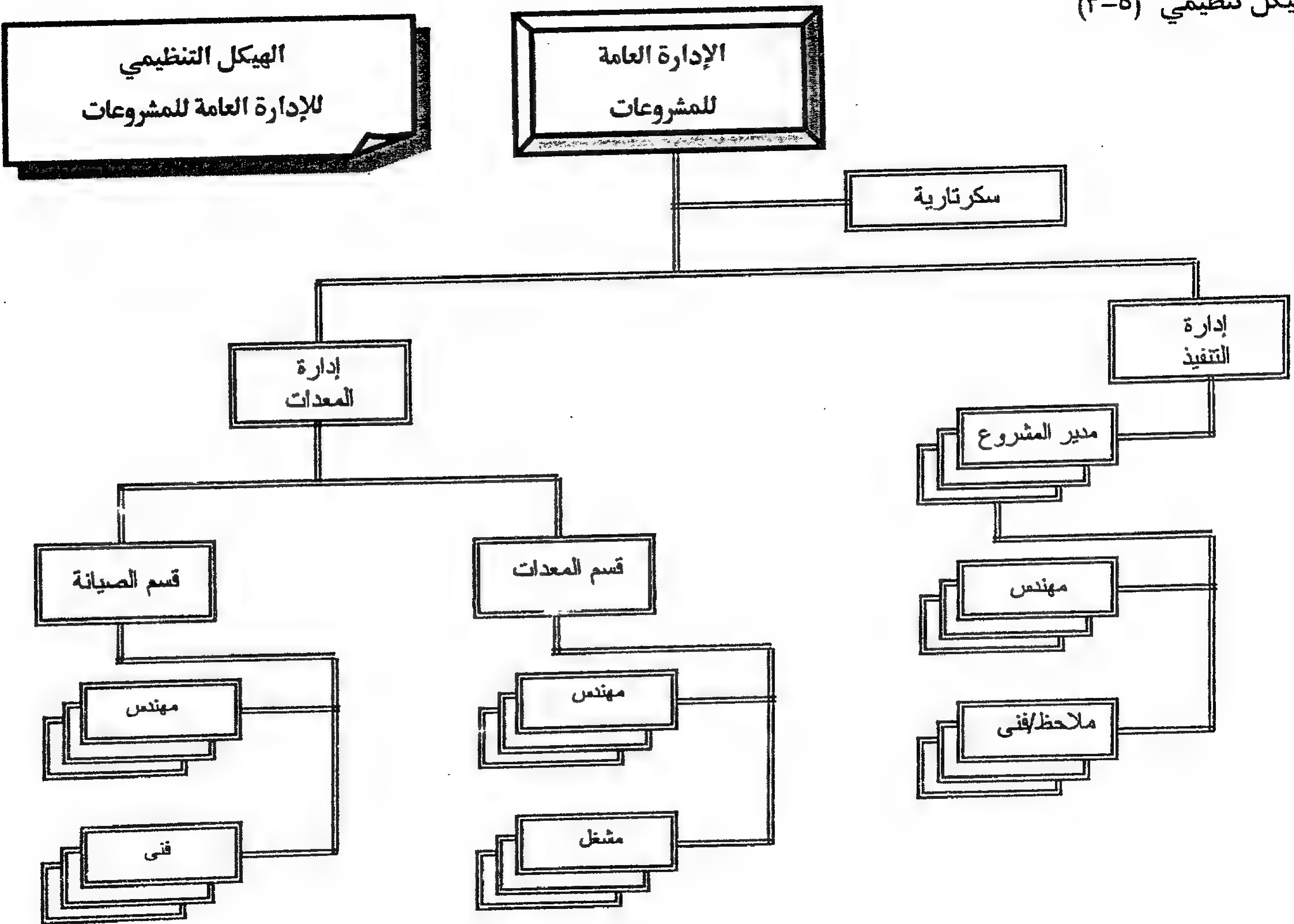
هيكل تنظيمي (٥-١)



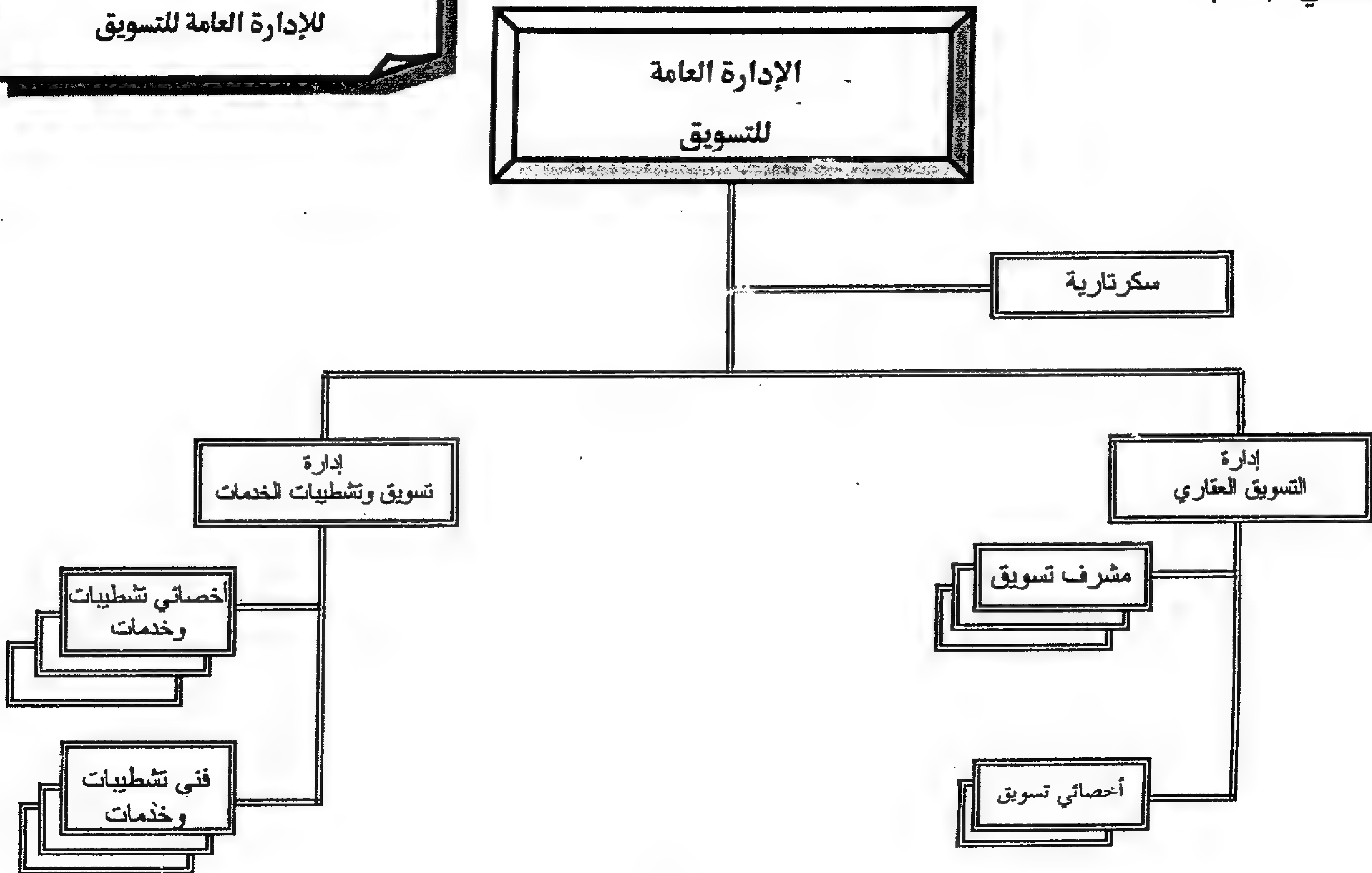
هيكل تنظيمي (٥-٢)



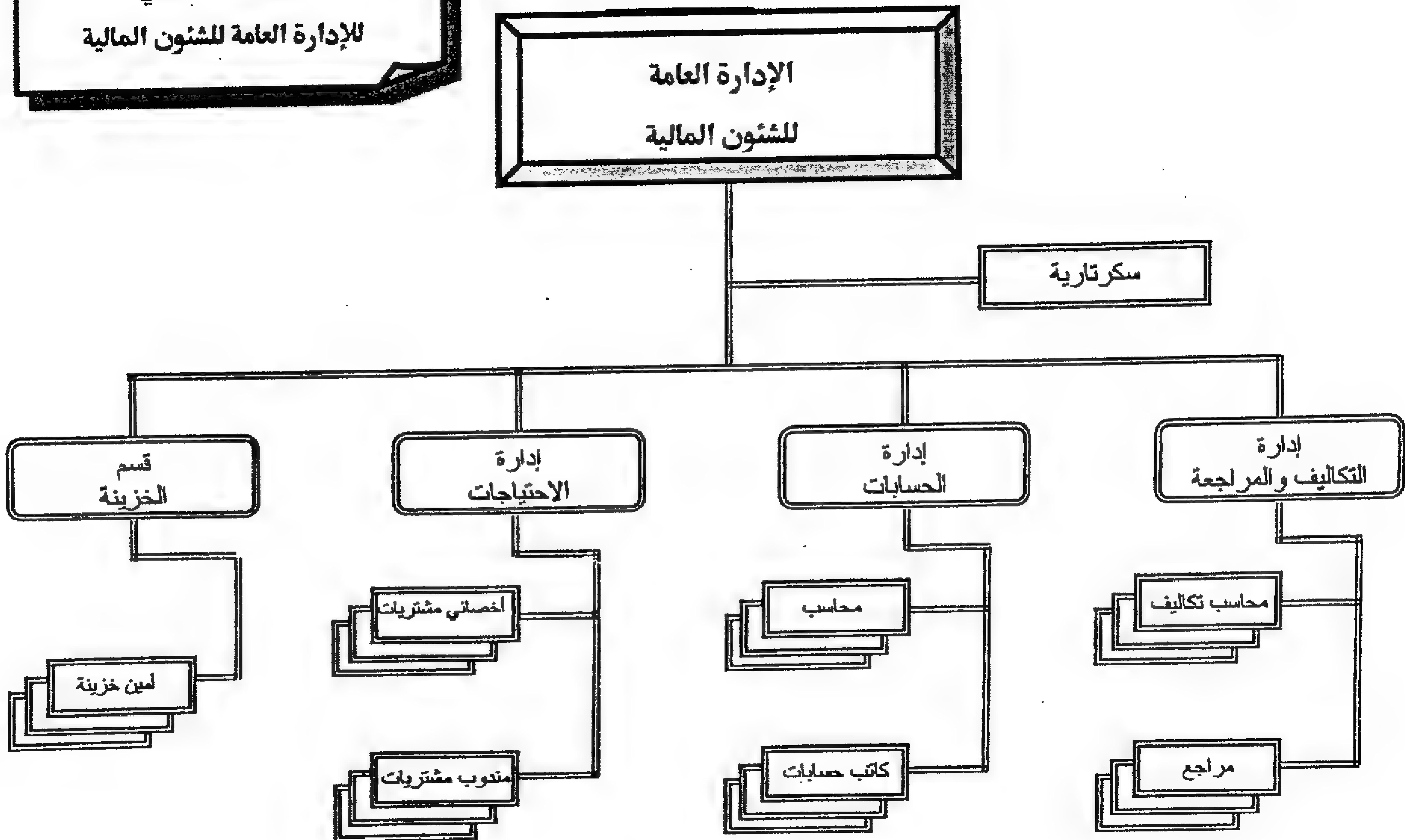
هيكل تنظيمي (٥-٣)



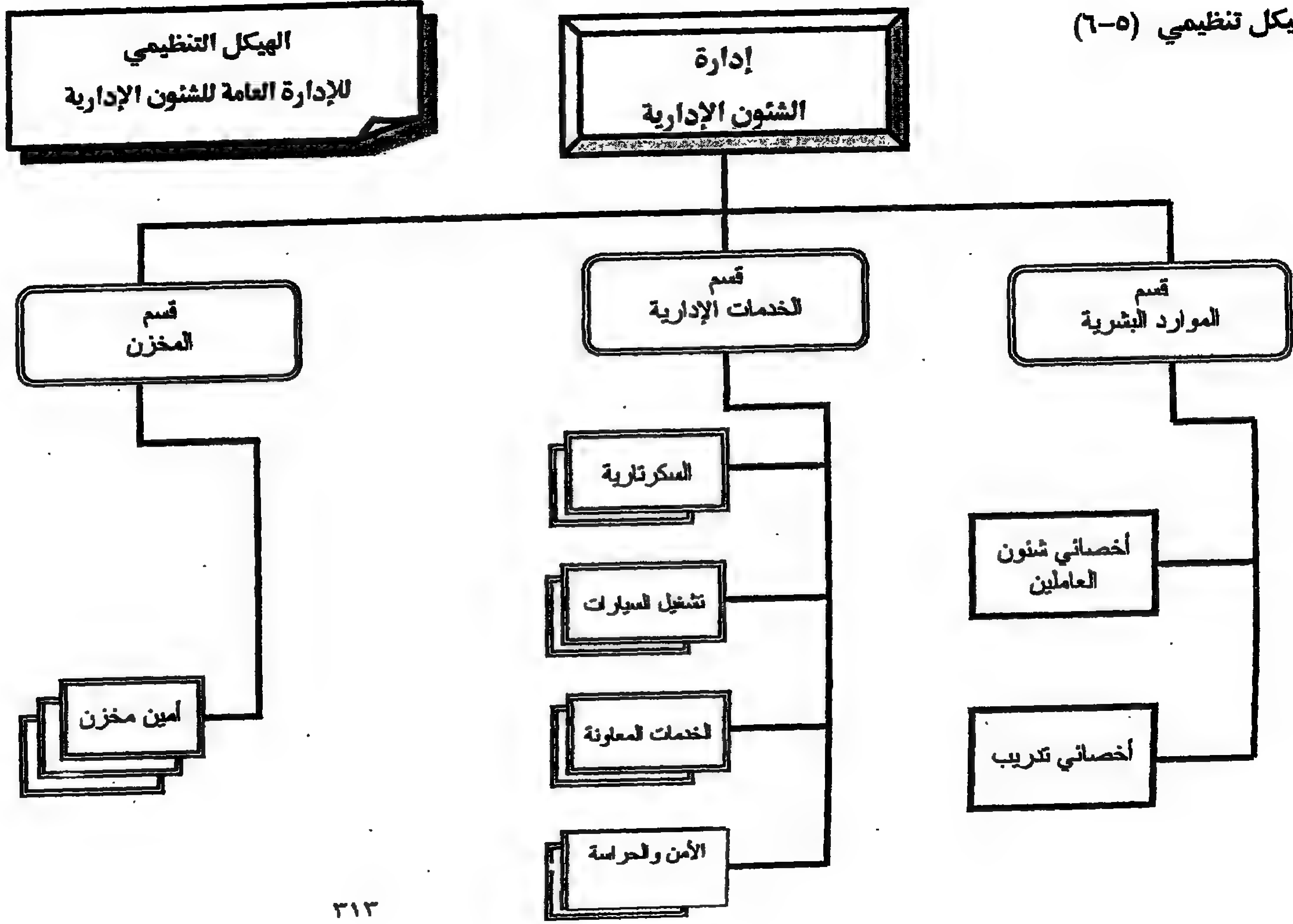
هيكل تنظيمي (٥-٤)



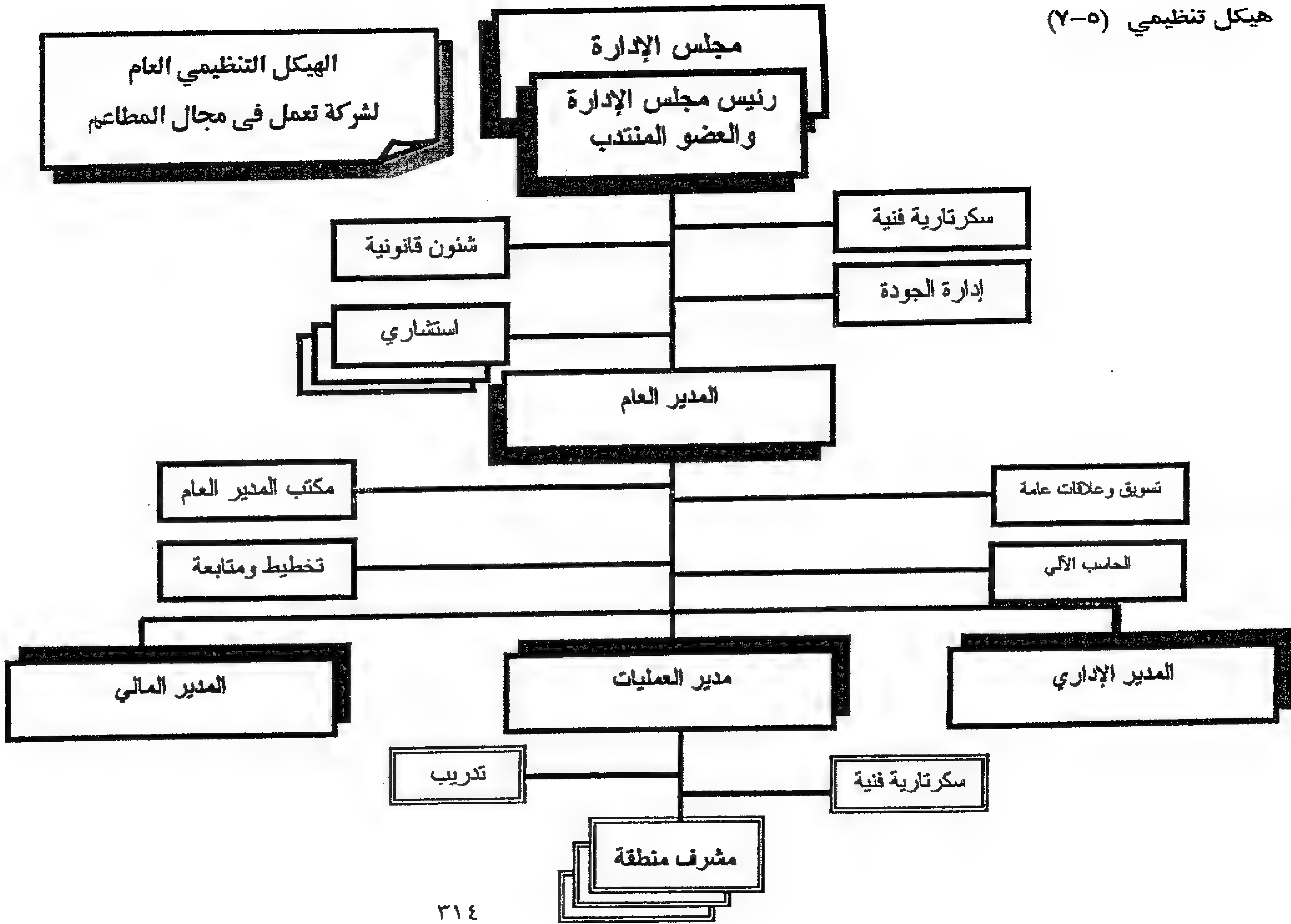
هيكل تنظيمي (٥-٥)



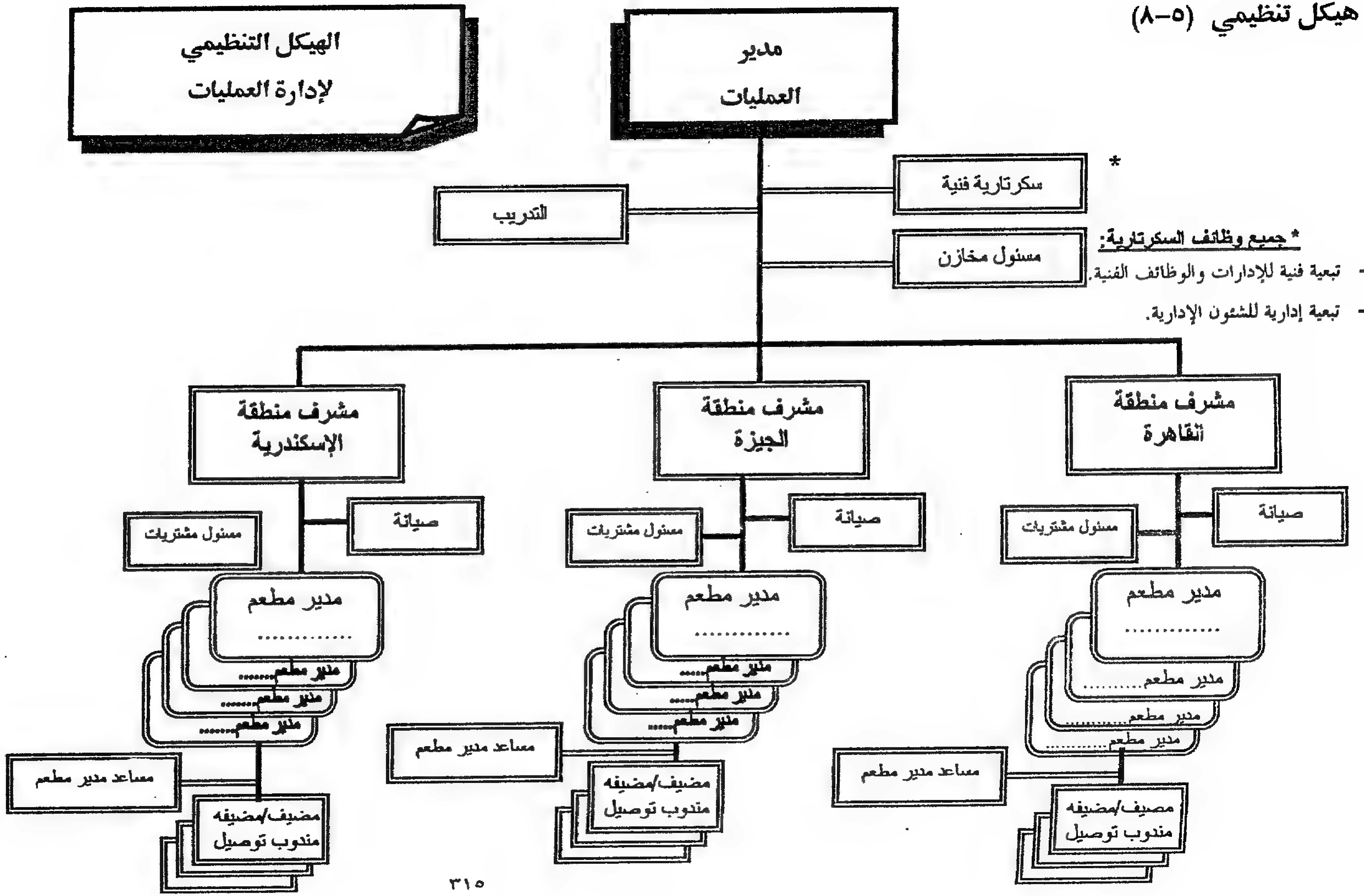
هيكل تنظيمي (٥-٦)



هيكل تنظيمي (٥-٧)



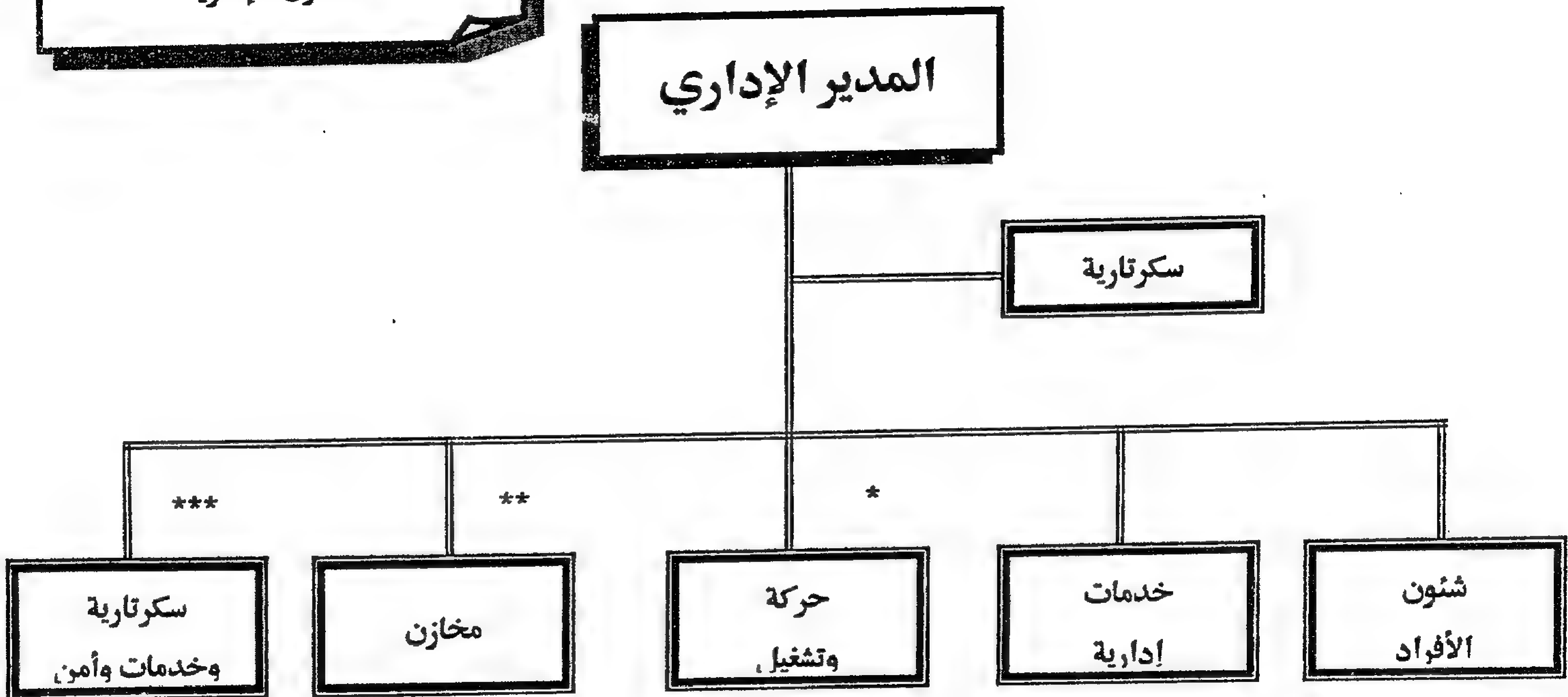
هيكل تنظيمي (٥-٨)



* جميع وظائف السكرتارية:

- تبعية فنية للإدارات والوظائف الفنية.
- تبعية إدارية للشئون الإدارية.

هيكل تنظيمي (٥-٩)

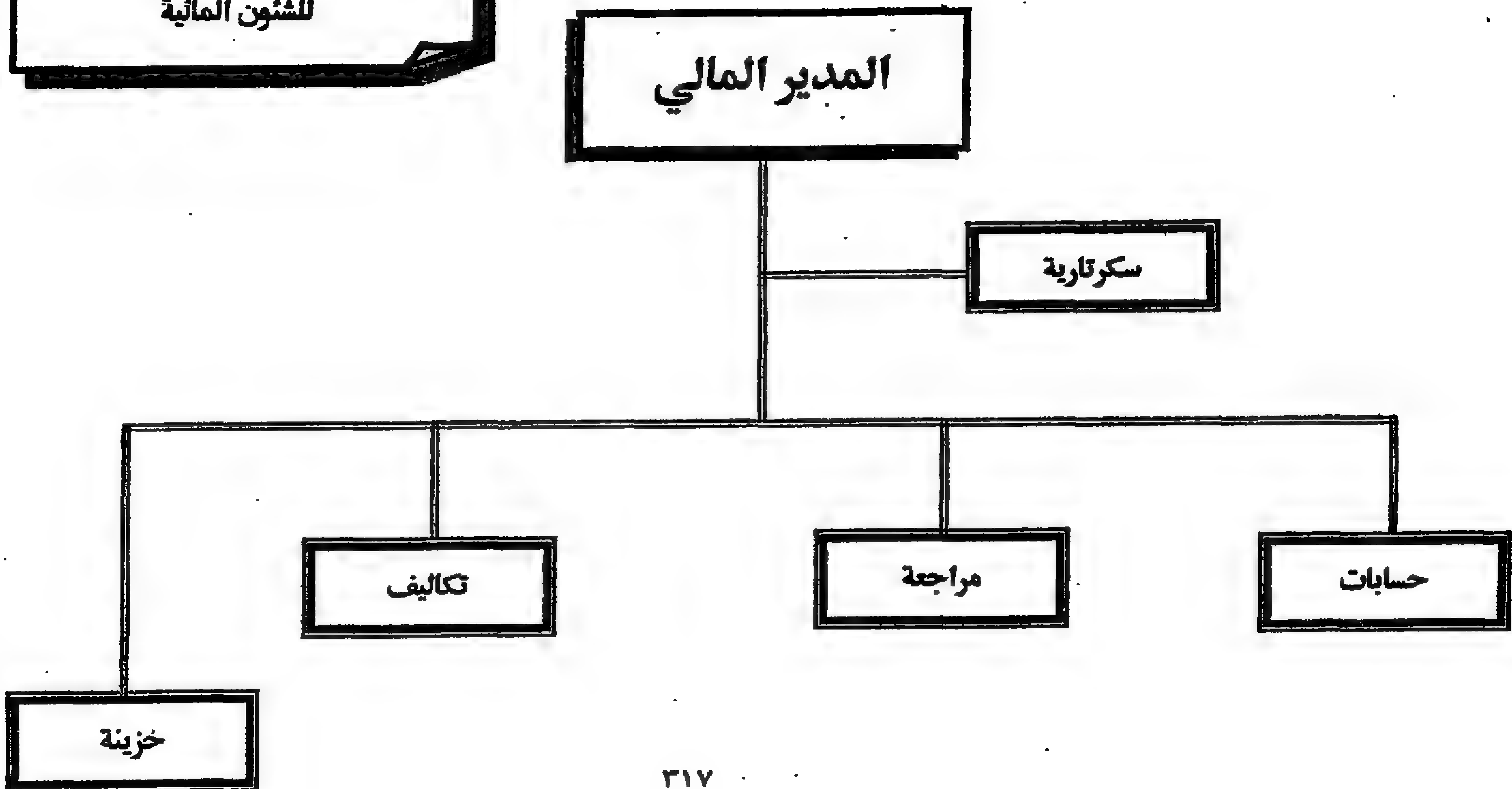


* يتضمن الإشراف الإداري على السيارات والموتوسيكلات.

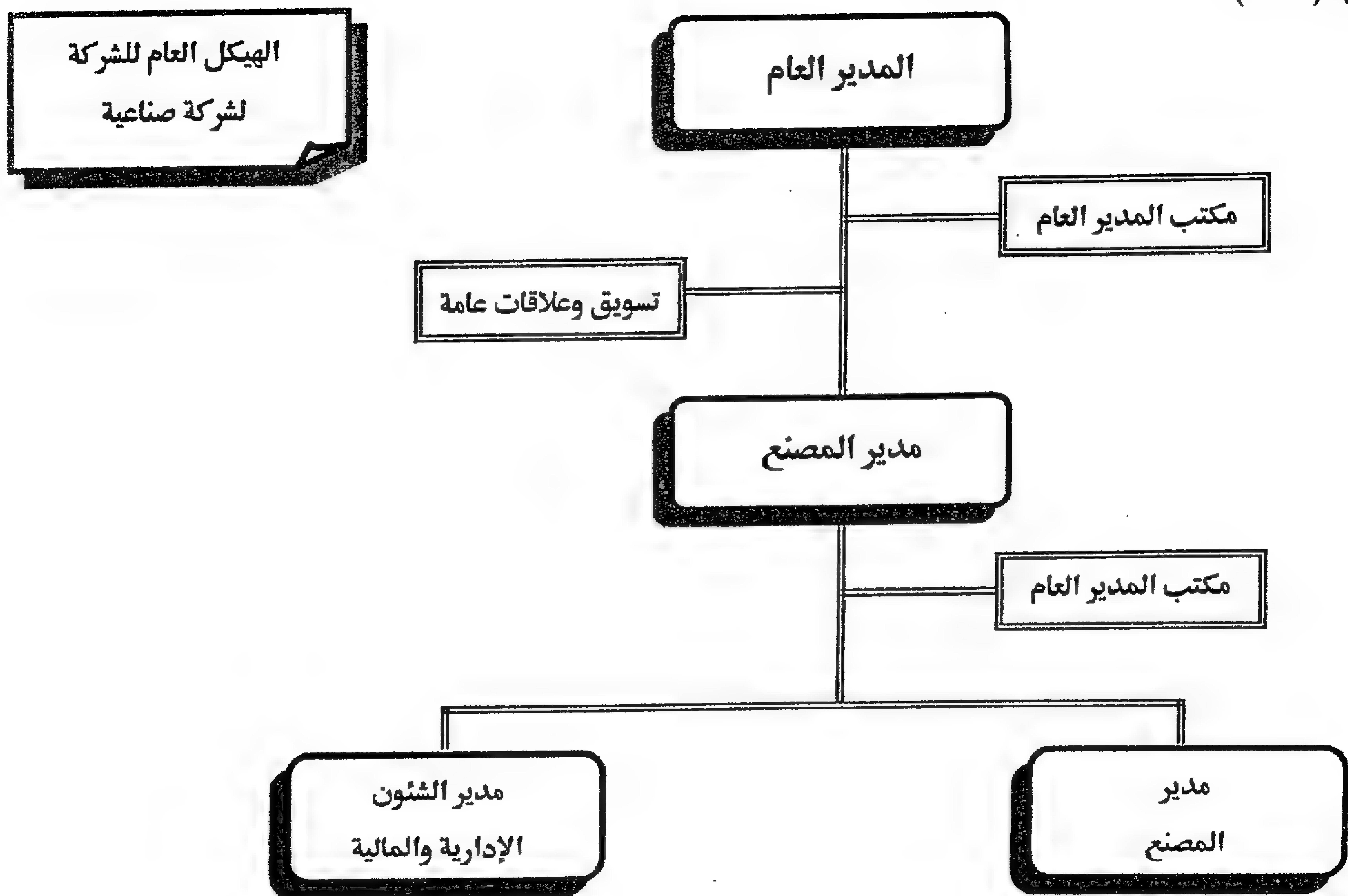
** إشراف إداري وفني.

*** الشئون الإدارية الخاصة بجميع السكرتارية على مستوى الشركة.

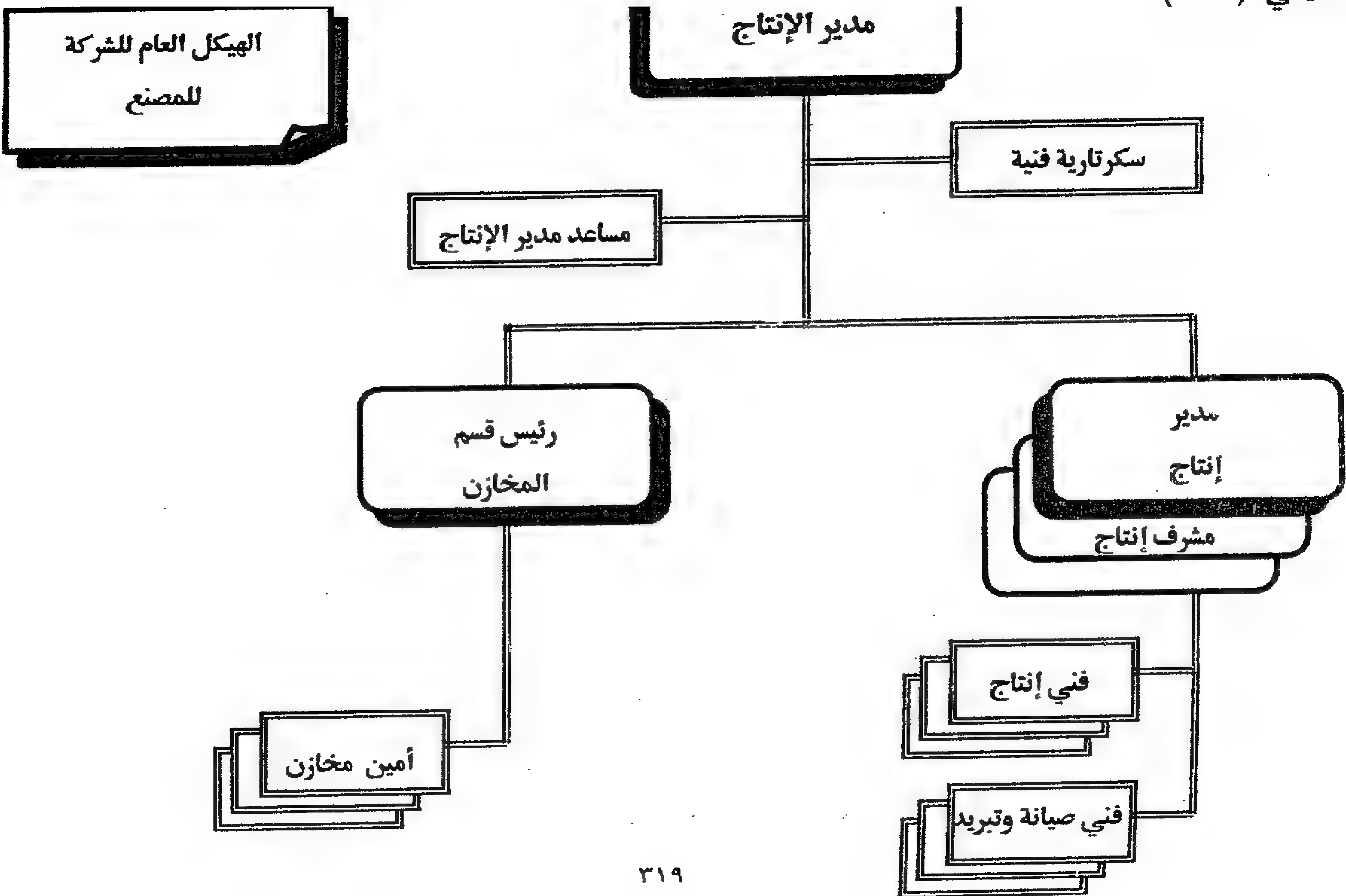
هيكل تنظيمي (٥-١٠)



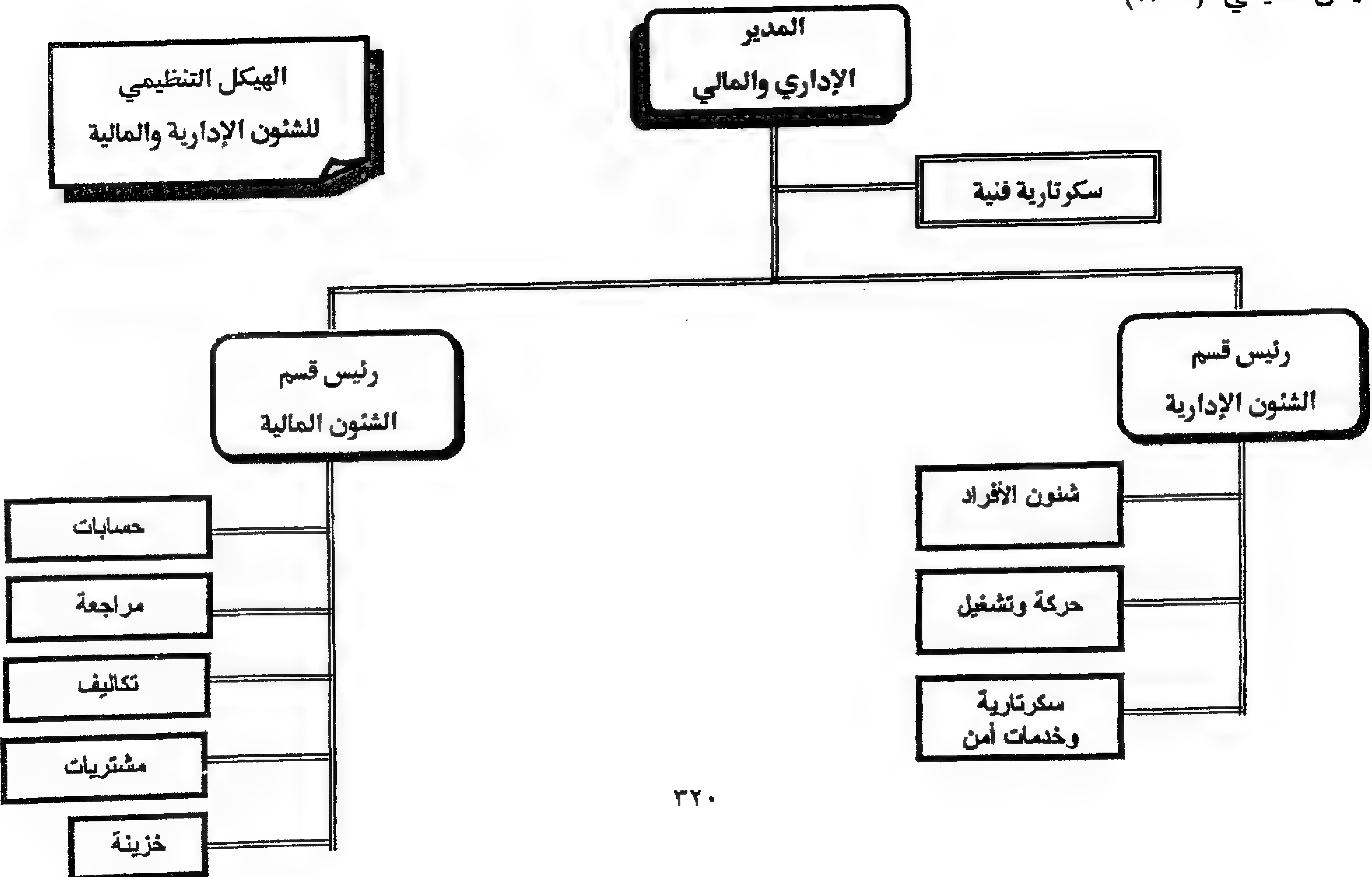
هيكل تنظيمي (٥-١١)



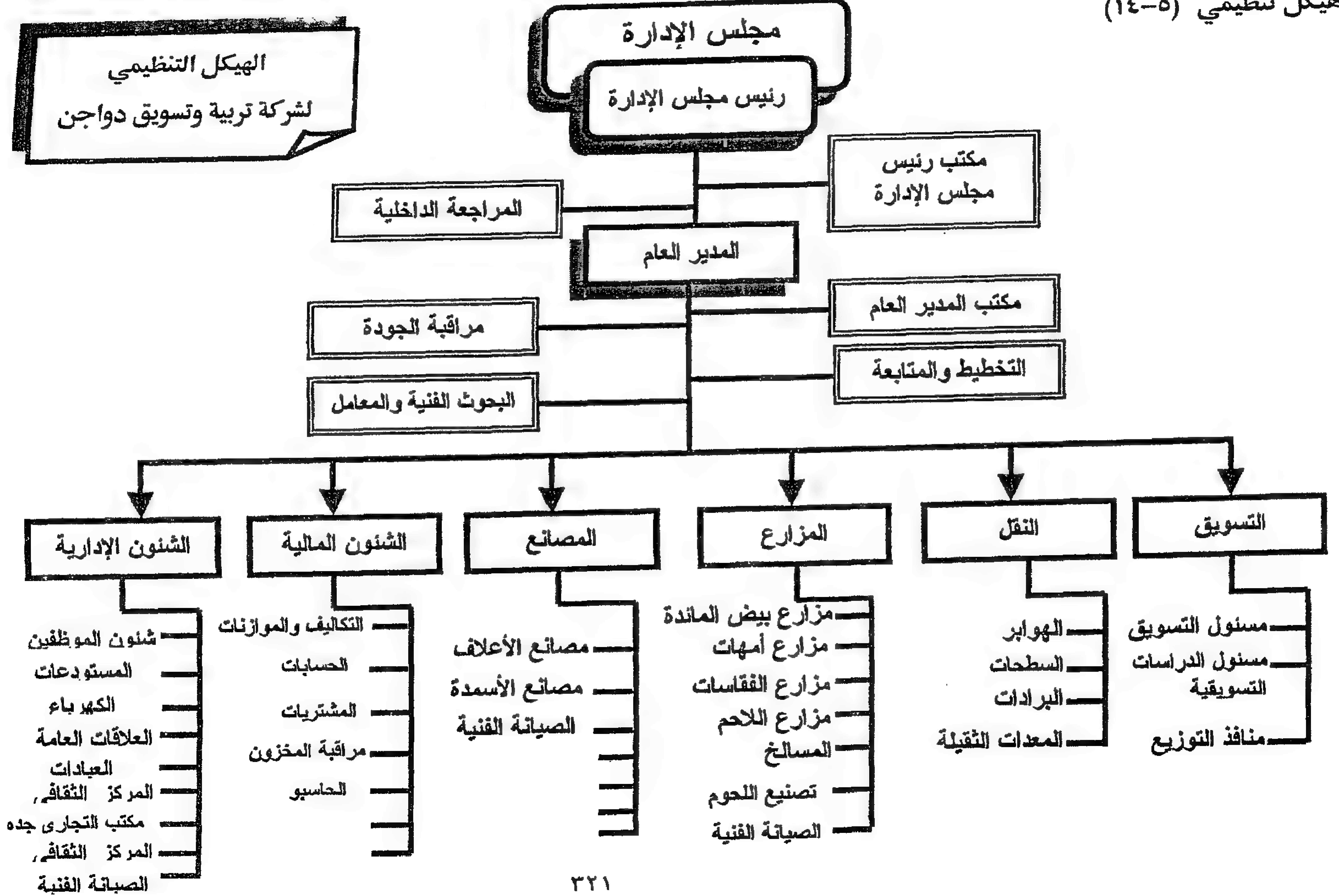
هيكل تنظيمي (٥-١٢)



هيكل تنظيمي (٥-١٣)



هيكل تنظيمي (٥-١٤)



ثانياً:- الاختصاصات التنظيمية

من المتعارف عليه فيما بين الممارسين والمتخصصين فى مجال إعداد وتطوير التنظيم الإداري وأنظمة العمل، أن الاختصاصات التنظيمية هى الأداة المهنية التى تساهم مع غيرها من الأدوات الأخرى فى نقل الهيكل التنظيمي من حالة السكون أو الركود إلى حالة الحركة أو الديناميكية، وذلك من خلال تحديد الإطار التنظيمي الذي تمارس من خلاله كل وحدة تنظيمية المهام والأعمال المسئولة عنها مع التعاون والتنسيق مع الوحدات التنظيمية الأخرى فى المنظمة.

ومن واقع استعراض الأسس العلمية ونتائج الممارسات العملية فيما يتعلق بصياغة وتفعيل الإختصاصات التنظيمية، ويتطلب تحقيق فعالية هذه الاختصاصات مراعاة ما يلى:

(١) تحديد أهداف كل وحدة تنظيمية وصياغة الاختصاصات لتدور حول هذه الأهداف.

(٢) تحديد واضح للعلاقات التنظيمية بين كل وحدة تنظيمية والمستويات الإدارية والوحدات الأخرى ذات العلاقة والاتصال المباشر مع هذه الوحدة.

(٣) تحقيق التكامل والترابط بين الاختصاصات التنظيمية للوحدة لتشمل ما يلى:

- اختصاصات تخطيطية إستراتيجية.
- اختصاصات عامة على مستوى المنظمة.
- اختصاصات فنية مهنية تتعلق بجوهر عمل الوحدة.

- اختصاصات تتعلق بالتنسيق والتعاون والمشاركة مع المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية الأخرى.
- اختصاصات تتعلق بأعمال الاتصالات الإدارية في كافة اتجاهات الاتصال الإداري فى المنظمة.
- اختصاصات تتعلق بالجهات والأطراف الخارجية ذات العلاقة بالوحدة التنظيمية أو المنظمة ككل.
- اختصاصات تتعلق بأعمال المتابعة والمراقبة وتأكيد جودة العمل.
- اختصاصات تتعلق باستخدام الإمكانيات والموارد وصيانتها والمحافظة عليها والتأكد من سلامة وحسن استخدامها.
- اختصاصات تتعلق بتجهيز البيانات والمعلومات وإعداد وعرض التقارير.
- اختصاصات تتعلق بتقييم الإنجاز وتصحيح الانحرافات وتقديم مقترحات التطوير والتحديث.

(٤) تحديد متطلبات قياس وتقويم أداء الوحدة التنظيمية وتشمل ما يلى:

- معايير القياس والتقييم للأداء.
- أدوات القياس والتقييم للأداء.
- متطلبات تقويم الأداء.

وفيما يلى أمثلة عملية للاختصاصات التنظيمية لبعض الوحدات التنظيمية فى عدد من المنظمات والمؤسسات فى مجالات عمل مختلفة.

دليل الاختصاصات التنظيمية

مجلس الإدارة

- **الهدف العام**

تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها من خلال التأكد من الالتزام بسياسات ونظم المنظمة والعمل على تدعيم قيادات المنظمة بما يمكنهم من إنجاز الخطط المعتمدة والاستخدام الأمثل لإمكانيات المنظمة ومواردها المادية والمالية والبشرية ومتابعة استخدام أصول المنظمة والمحافظة عليها بما يحقق مصالح الملاك والعاملين فى المنظمة ومصالح الأطراف ذات العلاقة بها.

- **العلاقات التنظيمية**

يكون مجلس الإدارة مسئولا أمام الملاك ويقع عليه مسئولية تحقيق مصالحهم التى من أجلها أنشئت المنظمة.

يكون مجلس الإدارة مسئولا عن رئيس مجلس الإدارة وتقع عليها مسئولية معاونته وتهيئة بيئة عمل ملائمة تدعمه للقيام بواجبات وظيفته، ومتابعة وتقييم أدائه، والتأكد من كفاءته فى إدارة المنظمة لتحقيق مصالح الملاك.

- **الاختصاصات**

تشمل الاختصاصات الرئيسية لمجلس الإدارة ما يلي:

(١) اعتماد رسالة المنظمة وأهدافها وتنظيمها الإداري ونظم وسياسات العمل بها.

(٢) اعتماد الخطة طويلة المدى والخطط قصيرة المدى للمنظمة على ضوء ما يوصى به رئيس مجلس الإدارة، والتأكد من ملائمة الخطط لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.

(٣) اعتماد مجالات العمل والنشاطات التي تمارسها المنظمة وسياسات الاستثمار لإمكانيات المنظمة ومواردها.

(٤) الإطلاع على نتائج دراسات جدوى فتح نشاطات ومجالات عمل المنظمة أو فتح فروع جديدة أو إلغاء نشاطات أو فروع قائمة واتخاذ قرار بشأنها على ضوء توصية رئيس مجلس الإدارة.

(٥) اعتماد مصادر التمويل لتوفير الأموال اللازمة لتحقيق خطط أعمال المنظمة وتمويل مشاريعها.

(٦) التأكد من جدوى استثمارات المنظمة وملائمة مشاريعها لتحقيق أهدافها وتلبية رغبات الملاك.

(٧) متابعة تنفيذ العقود طويلة الأجل التى تبرمها المنظمة مع الأطراف الخارجية والتأكد من حماية حقوق المنظمة وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها.

(٨) التأكد من الاستخدام السليم لإمكانيات المنظمة ومواردها المادية والمالية والبشرية لإنجاز الخطط والبرامج المعتمدة.

(٩) متابعة وتقييم أداء ونتائج أعمال المنظمة والتأكد من تحقيق الأهداف والخطط المعتمدة.

(١٠) متابعة تصرفات أعضاء مجلس الإدارة وقيادات المنظمة والتأكد من ملائمتها، وحرصهم على تحقيق أهداف المنظمة والعمل المستمر لتحقيق مصالح الملاك.

(١١) اعتماد نظم المرتبات والأجور والحوافز والمكافآت والتأكد من ملائمتها للحصول على الكفاءات المتميزة والاحتفاظ بها وتحفيزها لتقديم أعلى جهد ممكن.

(١٢) مناقشة القوائم المالية والتقرير السنوي عن أعمال المنظمة وإعتمادها.

(١٣) دراسة ما يعده رئيس مجلس الإدارة من آراء وما يقدمه من مقترحات لتحسين أداء المنظمة ودعم مركزها التنافسي ومناقشتها وإتخاذ القرارات بشأنها ومتابعة تنفيذها.

(١٤) التأكد من توفير إمكانيات النمو لدى المنظمة وقدراتها للإستجابة لرغبات عملائها وتقديم أعمالها ومشاريعها بأفضل المواصفات.

(١٥) تهيئة بيئة العمل الملائمة لرئيس مجلس الإدارة ودعمه للقيام باختصاصاته وأداء واجباته بما يمكنه من إدارة المنظمة على أكمل وجه.

(١٦) إحاطة الجمعية العمومية بالأمور الهامة عن المنظمة فى الوقت الملاءم.

➢ معايير وأدوات قياس وتقييم الأداء:

- جودة تحديد رسالة المنظمة وأهدافها.
- جودة السياسات والقواعد التي يضعها.
- فعالية متابعة أداء وإنجازات المنظمة.
- فعالية توفير متطلبات ممارسات المنظمة لأعمالها.
- مستوى جودة مناخ العمل الذي يتم تهيئته لإدارة المنظمة.

دليل الاختصاصات التنظيمية

التسويق (منشآت استثمار عقاري)

➢ الهدف العام

التأكد من تحقيق المبيعات والإيرادات المخططة من المشاريع وعمليات المنظمة، والعمل على وجود طلب فعال على أعمال وخدمات المنظمة وفتح أسواق جديدة والتعرف على عملاء جدد، وتنمية العلاقة مع العملاء الفعليين وتوثيق العلاقة معهم بما يمكن المنظمة من التمتع بموقف تنافسي قوى يحقق التشغيل الاقتصادي لإمكانياتها ومواردها بما يحقق خططها وأهدافها.

➢ العلاقات التنظيمية

- يرتبط قطاع التسويق برئيس مجلس الإدارة أو المدير العام للمنظمة.
- يرتبط بقطاع التسويق ما يلي:

- التسويق العقاري لمشاريع المنظمة.
- التسويق لأعمال التشطيبات والديكور.
- متابعة خطة الترويج.

➢ الاختصاصات

تشمل الاختصاصات الرئيسية لقطاع التسويق ما يلي:

(١) المشاركة فى إعداد الخطط طويلة المدى والخطط قصيرة المدى فى المنظمة، وتطبيق المعتمد منها فى حدود اختصاصاتها.

(٢) إعداد الخطط طويلة المدى والخطط قصيرة المدى للتسويق ومتابعة اعتمادها، ثم تنفيذها وتقييم نتائجها.

(٣) دراسة أسواق أعمال المنظمة ومجالات الاستثمارات الملاءمة لها وتحديد اتجاهاتها وخصائص العملاء وقدراتهم، واقتراح أفضل الوسائل الملاءمة للترويج لأعمال المنظمة وتنمية تعاقداتها وتحسين إيراداتها.

(٤) دراسة موقف المنافسين وقدراتهم واتجاهاتهم، وتحليل برامجهم التسويقية وإمكانياتهم الإعلانية للتعرف على نقاط قوتهم وأوجه ضعفهم وتحديد مجالات الاستفادة منها فى دراسة أساليب التسويق لأعمال المنظمة وتطويرها.

(٥) المشاركة فى إعداد دراسات الجدوى ومناقشة الأفكار الفنية لمشاريع المنظمة، والتأكد من ملاءمتها لاحتياجات العملاء.

(٦) دراسة نظم التعاقد والسداد وتسهيلات الدفع التى تمنحها المنظمة وتقييمها وتحديد مجالات تطويرها لتنشيط إيرادات المنظمة وتحسين علاقاتها مع العملاء.

(٧) توفير بيانات دقيقة وكافية عن العملاء وتحديثها وتحليلها، والعمل على المحافظة على العملاء الفعليين وتوطيد العلاقة مع العملاء الدائمين وكسب عملاء جدد والعمل على تلبية احتياجاتهم بأسلوب تنافسي متميز.

(٨) متابعة المناقصات المطروحة ودراستها وتحليلها، وإعداد العروض ومتابعتها والاستفادة منها فى تحديد عمليات المنظمة وتحديد مواصفاتها.

(٩) متابعة طلبات العملاء ودراسة احتياجاتهم والتأكد من إمكانية توفيرها حسب مواصفاتها المحددة فى الوقت المحدد والاتصال بالعملاء للتعرف على مدى رضاهم عن أعمال المنظمة.

(١٠) تزويد المشروعات بكافة البيانات ذات التأثير على البرامج الزمنية والبرامج المالية لتنفيذ المشاريع والعمليات بما يدعم موقف التسويق حسب ظروف السوق وخطط الترويج واحتياجات العملاء وتوقعاتهم.

(١١) الترويج لأعمال التشطيبات والديكور والتأكد من قدرة إدارة التنفيذ من تقديم الخدمات التى يطلبها العملاء.

(١٢) تلقى طلبات العملاء بشأن أعمال التشطيبات والديكور ودراستها مع الدراسات والتصميمات وتحديد إمكانية وجدوى تنفيذها وإبلاغ إدارة التنفيذ بها ومتابعة تنفيذها والتأكد من أدائها حسب التعاقد مع العملاء.

(١٣) متابعة مديونيات المنظمة لدى عملائها، واتخاذ إجراءات تحصيلها، والعمل على تنشيط أعمال تحصيل مستحقات المنظمة لدى الغير.

(١٤) تحديد المزايا التسويقية فى أعمال المنظمة والاستفادة منها فى الترويج لأعمال المنظمة وتنشيط إيراداتها وأرباحها.

(١٥) إعداد دراسات عن السوق للتعرف على حجم السوق واتجاهاته، وتحديد مدى ملاءمة سياسة المنظمة لاتجاهات السوق والعملاء واحتياجاتهم واقتراح بدائل تدعيم الموقف التنافسي للمنظمة.

(١٦) دراسة ملاحظات وشكاوى العملاء وتحليلها واتخاذ الإجراءات الملاءمة لعلاجها والتنسيق مع ذوى العلاقة لعدم تكرارها والتأكد من رضا العملاء عن الأداء بشأنها.

(١٧) متابعة موقف التنفيذ فى مشروعات وعمليات المنظمة من خلال التقارير الدورية والزيارات والتأكد من توافقها مع جهود التسويق وتوقعات العملاء حسب التعاقد معهم.

(١٨) المشاركة فى وضع معايير وأدوات قياس وتقييم أداء المنظمة وتنفيذهـا بعد اعتمادها فى حدود اختصاصاته.

(١٩) وضع معايير وأدوات قياس وتقييم أداء التسويق وتنفيذها بعد اعتمادهـا ومتابعة تقييم نتائجها.

(٢٠) إعداد تقارير دورية عن جهود التسويق وموقف المبيعات والمتحصلات وإيرادات المنظمة وإعداد مقترحات زيادة التعاقدات وتنفيذها بعد اعتمادها.

- **معايير وأدوات قياس وتقييم قطاع التسويق**

- جودة العلاقات مع العملاء وسرعة الاستجابة لخدمتهم وتلبية مطالبهم.
- موقف المبيعات فى الأعمال والمشاريع التى تنفذها المنظمة.
- موقف تحصيل حقوق المنظمة لدى العملاء.
- جودة الدراسات عن السوق والعملاء.
- فعالية الجهود الترويجية.
- الكفاءة فى تحليل ومتابعة المناقصات المطروحة.
- ربحية المناقصات التى تم إسنادها للمنظمة.
- جودة العلاقات مع الإدارات والأقسام ذات العلاقة ودقة وإكتمال المعلومات المتبادلة لتحسين أداء المنظمة.
- جدوى أعمال التشطيبات والديكور وما تحققه من إيرادات.

دليل الاختصاصات التنظيمية

المشتريات (منشأة صناعية)

➢ **الهدف العام:**

التأكد من تأمين احتياجات مصانع وإدارات المنشأة من المواد والأجهزة والمعدات والأعمال المتخصصة فى الأزمنة المحددة وبكميات اقتصادية وبمواصفات ملائمة، ومن أفضل المصادر من الأسواق المحلية والخارجية وفق الأنظمة واللوائح والتعليمات المعتمدة بالتنسيق مع منسق المشتريات فى المنشأة الأم (المركز الرئيسي) بما يساهم فى الاستخدام الأمثل لموارد المنشأة.

➢ **الاختصاصات:**

تشمل الاختصاصات الرئيسية للمشتريات فى المنشأة ما يلى:

(١) المشاركة فى إعداد الخطط طويلة المدى وقصيرة المدى للشئون المالية، وفى تطوير تنظيمها الإداري ونظم معلوماتها وتطبيق المعتمد منها فى حدود اختصاصاتهم وتقييم نتائجها.

(٢) إعداد الخطط طويلة المدى وقصيرة المدى ومتابعة إعتمادها، ثم تنفيذها وتقييم نتائجها.

(٣) إعداد أدوات وأساليب جمع البيانات والمعلومات المطلوبة لإعداد وتنفيذ موازنات الشراء بالشركة، والتأكد من ملاءمتها لتوفير البيانات والمعلومات الدقيقة فى الوقت المحدد بما يمكنها من القيام باختصاصاتها.

(٤) المشاركة مع المصانع والوحدات الإدارية بالشركة فى تقدير احتياجاتها وجدولتها حسب أوقات استخدامها، بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة فى

المنشأة الأم (المركز الرئيسي)، واعتبارات اقتصاديات الشراء والتخزين وموقف السيولة الحالية والمتوقعة.

(٥) دراسة الأساليب البديلة للشراء والمفاضلة بينها، فى إعداد الشروط المالية والمواصفات الفنية والشروط العامة للتوريدات والمشاريع وإستكمال إجراءات إعداد كراسة المواصفات والشروط وتسعيرها.

(٦) العمل على توفير معلومات دقيقة ومتكاملة عن مصادر التوريد وإتجاهات الأسعار والتقدم التقني فى تصنيع الخامات والمستلزمات والأصناف البديلة، وتهيئتها للاستفادة منها فى دراسة القرارات الاستراتيجية للمفاضلة بين بدائل الشراء أو التصنيع أو التأجير، وإعداد مقترحات بالبدائل الملاءمة.

(٧) تلقى وثائق طلبات الشراء المباشرة والمناقصات وتدقيقها، والتأكد من دقتها واكتمالها قبل عرضها للموافقة عليها.

(٨) القيام بإجراءات طرح الأعمال والمشاريع بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة فى المنشأة الأم (المركز الرئيسي) والمصانع، وتلقى الاستفسارات التى ترد من الموردين والمقاولين ودراستها واستكمال الإجراءات النظامية المرتبطة بها بالتنسيق مع الوحدات المعنية.

(٩) تلقى العروض مع الموردين والمقاولين وإثباتها واستكمال إجراءات فتح المظاريف وتفريغها حسب الأنظمة المعتمدة، وتهيئة متطلبات عمل لجان دراسة العروض وتوثيق نتائج أعمالها.

(١٠) التفاوض مع مصادر التوريد والمقاولين على شروط ومواصفات التوريدات والأعمال، والعمل على تخفيض الأسعار وتحسين مدة التنفيذ،

واتخاذ إجراءات تدعيم العلاقات مع أفضل مصادر التوريد وأكثرها قدرة على توفير احتياجات المنشأة.

(١١) التأكد من استكمال إجراءات اعتماد العروض الأكثر ملاءمة وإشعار المورد أو المقاول صاحب أفضل عرض بقرار تعميد التوريد أو تنفيذ الأعمال عليه، وإبلاغ الموردين والمقاولين الذين لم تتم الترسيه عليهم والإفراج عن الضمانات البنكية المؤقتة.

(١٢) إعداد مسودة عقود توريد الاحتياجات وتنفيذ أعمال المشاريع وشروطها، وإستكمال إجراءات اعتمادها وتوقيعها وإتاحتها للأطراف ذات العلاقة.

(١٣) متابعة توريد الاحتياجات وتنفيذ الأعمال المتعاقد عليها في المواعيد المحددة وبالمواصفات المتفق عليها.

(١٤) تلقى التقارير الفنية من المصانع والوحدات المستفيدة بشأن التوريدات من الموردين وأعمال المقاولين، ودراسة حالات التوريد أو تنفيذ الأعمال المخالفة للشروط والمواصفات وتحليل ما ورد بها من ملاحظات وأوجه قصور ومقترحات، وإتخاذ الإجراءات النظامية بشأنها بما يحفظ حقوق الشركة وأهدافها.

(١٥) إنشاء ملفات وسجلات نوعية لأوامر التوريد والتعاقدات ومتابعة تواريخ إنهاء العقود الجارية مع الموردين والمقاولين وتحديثها حسب الوثائق المعتمدة، وإشعار الأطراف ذات العلاقة بها قبل إنهاء تواريخ العقود بوقت كاف، واستكمال الإجراءات النظامية اللازمة بشأنها.

(١٦) القيام بتنفيذ الأعمال النظامية للشراء الخارجي بالتنسيق مع المركز الرئيسي (المنشأة الأم)، واستكمال ما يرتبط بها من إجراءات ونماذج

والتأكد من دقتها واكتمالها، وتوثيقها لتيسير التوريد الخارجي فى المواعيد المحددة والاشتراطات المتعاقد عليها.

(١٧) تلقى فواتير ومطالبات الموردين والمقاولين ومذكرات ومحاضر الإستلام والتأكد من إكتمالها وسلامتها والتحقق من مطابقتها للعقود والاشتراطات المتفق عليها، والتنسيق مع الحسابات لإستكمال إجراءات المعالجة المحاسبية لها لصرف المستحقات حسب الإلتزامات المتعاقد عليها.

(١٨) المشاركة مع المستودعات ومراقبة المخزون فى دراسة مستويات المخزون وتحديد الكميات المطلوب شراؤها، وتحديد الأصناف الراكدة وبطيئة الحركة وإعداد مقترحات التصرف المناسب فيها على أسس إقتصادية، وتقديم مقترحات ملاءمة لتقليل إحتمالات تكرار تخزين الأصناف وتجنب الإسراف فى الاستخدام أو تقادم الأصناف.

(١٩) المشاركة فى وضع معايير وأدوات قياس وتقييم أداء المنشأة ككل وتطبيقها بعد اعتمادها وتقييم نتائجها.

(٢٠) وضع معايير وأدوات قياس وتقييم أداء أعمال المشتريات، وتطبيقها بعد إعتمادها وتقييم نتائجها.

(٢١) تحديد الإحتياجات التدريبية لموظفى المشتريات والتنسيق مع الوحدات المعنية لتخطيطها، وتنفيذها وتقييم نتائجها.

(٢٢) إعداد تقارير دورية لأعمال الشراء وتقييم أداء موظفيها وتحليل نتائجها، وإقتراح مجالات وسبل تحسين أدائها وزيادة فعاليتها ورفع كفاءة موظفيها.

دليل الاختصاصات التنظيمية

الميكنة الزراعية (منشأة إنتاج زراعي)

➢ الهدف العام:

التأكد من التشغيل الاقتصادي للمعدات والآليات الزراعية وتقديم خدماتها للمزارع بمستوى عال من جودة الأداء حسب البرامج الزراعية لتجهيز الأرض والزراعة والرعاية والحصاد والتلبين، من خلال الاستخدام الأمثل للمعدات والآليات الزراعية بما يحقق الأهداف والخطط المعتمدة للميكنة الزراعية.

➢ الاختصاصات:

تشتمل الاختصاصات الرئيسية المقترحة للميكنة الزراعية على ما يلي:

(١) المشاركة فى إعداد الخطط طويلة المدى وقصيرة المدى وتطوير التنظيم الإدارى ونظم معلومات الإدارة للمنشأة وفى تقييم نتائجها.

(٢) إعداد الخطط طويلة المدى وقصيرة المدى لأعمال الميكنة الزراعية بمشاريع المنشأة، ومتابعة اعتمادها ثم تنفيذها وتقييم نتائجها.

(٣) تطبيق الأنظمة واللوائح والقرارات المالية والإدارية والفنية التى تخضع لها المنشأة فى حدود اختصاصاتها.

(٤) إعداد تعليمات وإرشادات تنفيذ أعمال الميكنة الزراعية بمشاريع المنشأة ومراجعتها وتوزيعها على الوحدات ذات العلاقة فى المنشأة بعد إعتمادها، والتأكد من دقة تطبيقها.

(٥) تحديد إحتياجات الميكنة الزراعية بمشاريع المنشأة من المعدات والآليات والمستلزمات اللازمة لأعمال الميكنة الزراعية، ومتابعة توفيرها، والتأكد من دقة وسلامة إستخدامها وصيانتها والمحافظة عليها.

(٦) تنفيذ برامج العمليات الزراعية التى تشتمل علي تجهيز الآراضى الزراعية وصيانة المعدات والآليات الزراعية وتشغيلها والإشراف علـــى صيانتـــها وعمليات الحصاد والتلبين والاخراج.

(٧) متابعة أداء الآليات والمعدات الزراعية (الحصادات، اللبانـــات، ومعـــدات المحاور) والتأكد من تشغيلها حسب البرنامج الزراعى بالمناطق الزراعيـــة المختلفة.

(٨) إعداد جداول تشغيل المعدات والآليات الزراعية لتشمل أعمـــال التجـــهيز للزراعة والتشغيل للمعدات والآليات حسب حاجة المزارع لها حتـــى تتـــم أعمال الحصاد والتلبين واخراج المنتجات والـــتأكد من جودتها.

(٩) دراسة أداء المعدات والآليات الزراعية وتحليلها وإعـــداد مقارنـــات بيـــن معدلات تشغيلها وإنتاجيتها فى المناطق والمحاور وتحليل الفـــروق بينـــها واستكمال إجراءات تحسين إنتاجيتها.

(١٠) القيام بأعمال صيانة المعدات والآليات الزراعية وإصلاحها والتأكد مـــن سلامة استخدامها واقتصاديات تشغيلها.

(١١) تحديد الاحتياجات فى قطع الغيـــار والمســـتلزمات اللازمـــة للمعـــدات والآليات الزراعية ومتابعة توفيرها والتأكد مـــن مطابقتـــها للمواصفـــات المعتمدة ومن سلامة إجراءات استلامها وتخزينها واستخدامها.

(١٢) التأكد من دقة إجراءات وسلامة المستندات الخاصة بتســـليم الأجـــزاء وقطع الغيار المستخدمة واستبدالها واستكمال إجراءات التحقق مـــن عـــدم اختلاطها بقطع الغيار والأجزاء الجديدة غير المستعملة.

(١٣) التأكد من دقة وإكتمال تسجيل بيانات تشغيل المعدات والآليات الزراعية والمشاركة فى تحميل تكلفة تشغيلها على مراكز التكلفة المستفيدة على ضوء ساعات التشغيل الفعلية والمعدلات المعتمدة لتحميل تكلفتها.

(١٤) المشاركة مع الوحدات المعنية والجهات ذات العلاقة فى إعداد البحوث والدراسات التى تهدف إلى تحسين جودة الأنظمة ومدخلات عمليات الإنتاج ومخرجاته، ومتابعة نتائجها، وإستكمال إجراءات تطبيقها بعد إعتمادها فى حدود إختصاصاتها.

(١٥) المشاركة فى وضع معايير وأدوات قياس وتقييم أداء المنشأة وتطبيقها بعد اعتمادها.

(١٦) وضع معايير وأدوات أداء أعمال الميكنة الزراعية، بمشاريع المنشأة وتطبيقها بعد اعتمادها وتقييم نتائجها وإقتراح تطويرها.

(١٧) إعداد الإحتياجات التدريبية لموظفى الميكنة الزراعية بمشاريع المنشأة والتنسيق مع الوحدات المعنية لتخطيطها وتنفيذها وتقييم نتائجها.

(١٨) متابعة التطورات المرتبطة بالميكنة الزراعية، بمشاريع المنشأة وإقتراح سبل الإستفادة منها لتطوير أساليب وأدوات تنفيذها.

(١٩) إعداد التقارير الدورية عن تشغيل المعدات والآليات الزراعية وإنتاجيتها وحالتها الفنية وأعطالها وإقتراح سبل تطويرها وتحسين أدائها وتنفيذها بعد إعتمادها وتقييم نتائجها.

(٢٠) إعداد تقييم دورى بأعمال الميكنة الزراعية بمشاريع المنشأة، وتحليل نتائج الأعمال، وإقتراح سبل تحسين أدائها وزيادة فعاليتها ورفع كفاءة موظفيها.

دليل الاختصاصات التنظيمية

الإدارة العامة المستشفى الجامعي

> **الهدف العام:**

تحقيق رسالة المستشفى وأهدافها من خلال المشاركة فى التخطيط لخدمات ونشاطات المستشفى ومتابعة تنفيذها، وتنسيق نشاطاتها وتهيئة جو عمل ملاءم لها والتأكد من وضوح الواجبات والمسئوليات والصلاحيات وعدالة توزيعها بين المستويات الإدارية، ومعاونة رئيس الإدارة المركزية للمستشفيات الجامعية فى تدعيم المراكز القيادية فى المستشفى بالكفاءات ذات المعرفة والخبرة والتأهيل المناسب، واتخاذ كافة الإجراءات بغرض المحافظة على أصول المستشفى وممتلكاتها والتأكد من استغلالها على الوجه الأفضل، والعمل على توثيق علاقات المستشفى مع الجهات الرسمية وإعداد تقارير دورية ورفعها إلى رئيس الإدارة المركزية للمستشفيات الجامعية.

> **العلاقات التنظيمية:**

- ترتبط الإدارة العامة للمستشفى برئيس الإدارة المركزية للمستشفيات الجامعية.
- تكون الإدارة العامة للمستشفى الجامعى مسئولة عن:
  - إدارة السكرتارية التنفيذية.
  - إدارة التمريض.
  - إدارة الأقسام العلاجية.
  - إدارة الخدمات الطبية المساعدة.

➢ الإختصاصات:

تشمل الاختصاصات الرئيسية لمدير عام المستشفى الجامعى ما يلى:

(١) المشاركة فى إعداد رسالة المستشفى وأهدافها ووضع الخطط طويلة المدى والخطط قصيرة المدى ومتابعة اعتمادها والتأكد من تنفيذها وتقييم نتائجها.

(٢) إبلاغ قرارات رئيس مجلس الإدارة ورئيس الإدارة المركزية للمستشفيات الجامعية وتوجيهاتهما إلى المديرين والتأكد من الالتزام بها وتنفيذها على أفضل وجه ممكن.

(٣) الاشراف على تطبيق التنظيم الإدارى للمستشفى والتأكد من ملاءمته لتحقيق رسالتها وأهدافها، وإقتراح تطوير التنظيم الإدارى للمستشفى بما يكفل رفع كفاءتها وفعاليتها، ومتابعة تنفيذها بعد اعتمادها.

(٤) متابعة توفير احتياجات المستشفى من أغذية وخدمات فنية وموارد مالية ومستلزمات مادية والتأكد من المحافظة عليها وحسن استخدامها.

(٥) متابعة تقييم أداء المستشفى والوحدات الرئيسية بها بشكل مستمر والتأكد من تحقيقها لأهدافها وخططها المعتمدة، وأنها تعالج الانحرافات بكفاءة وإعداد التقارير عنها ورفعها لرئيس الإدارة المركزية للمستشفيات الجامعية.

(٦) اقتراح إضافة خدمات جديدة أو إلغاء خدمات قائمة ومناقشتها ومتابعة تنفيذ ما يستجد بشأنها من قرارات.

(٧) اقتراح ومناقشة سبل توفير التمويل اللازم لنشاطات وخدمات المستشفى وبدائل استثمار الموارد المتاحة لديها.

(٨) متابعة توفير احتياجات الإدارات والأقسام العلاجية والإدارية والفنية من مواد وأدوات ومستلزمات والتأكد من كفايتها وحسن استخدامها.

(٩) تحقيق التنسيق بين إدارات المستشفى وتعميق التعاون بينها والتأكد من كفاءة العمل بينها وسرعة الاستجابة فيما بينها لأداء خدمات المستشفى على أفضل وجه ممكن.

(١٠) تحقيق التعاون بين المديرين فى المستشفى والجهات الأخرى ذات العلاقة فيما يتعلق بأعمال وخدمات المستشفى.

(١١) إعداد القرارات الإدارية وتوقيعها فى حدود صلاحياته أو التوصيه بها إلى رئيس الإدارة المركزية للمستشفيات الجامعية.

(١٢) عقد الاجتماعات واللقاءات الدورية مع ذوى الاختصاصات وتقييم الأداء ودراسة المقترحات والصعوبات واتخاذ قرارات تنفيذية بشأنها ومتابعة تنفيذها.

(١٣) متابعة خطط وجهود المستشفى للاستفادة من التقدم الفنى فى مجالات أعمالها والخدمات التى تقدمها والعمل على تطوير مهارات وقدرات العاملين بها.

(١٤) دراسة مقترحات تعيين أو فصل شاغلى المراكز القيادية والاشرافية فى المستشفى والتوصية بها إلى رئيس الإدارة المركزية للمستشفيات الجامعية.

(١٥) اعتماد تعيين / فصل موظفى الوظائف التنفيذية فى الوحدات التابعة فى حدود اختصاصاته وصلاحياته المعتمدة.

(١٦) التأكد من توفر وتهيئة متطلبات الجهات الخارجية ذات العلاقة بالمستشفى للقيام بمهامها فى الوقت المحدد وتحقيق التعاون المثمر معها.

(١٧) المشاركة فى وضع معايير وأدوات قياس وتقييم أداء الوحدات والنشاطات الرئيسية فى المستشفى والتأكد من تطبيقها بعد اعتمادها وتقييم نتائجها.

(١٨) تقييم أداء المديرين فى المستشفى وتحديد مستوى كفاءتهم على ضوء دراسة مستوى الخدمات التى تقدمها المستشفى والتأكد من تحقيق النتائج المستهدفة.

(١٩) دراسة جدوى الخدمات التى تقدمها المستشفى وإبداء الرأى بشأنها ومناقشتها ومتابعة تنفيذ ما يصدر بشأنها من قرارات.

(٢٠) المشاركة فى اللقاءات والمناسبات المحلية والدولية ذات العلاقة بأعمال المستشفى ونشاطاتها وفقاً للخطة المعتمدة.

(٢١) الاشراف على الخدمات العلاجية فى المستشفى والتأكد من تنفيذها حسب الأنظمة والقواعد المعتمدة وإداراتها بالجودة المطلوبة.

(٢٢) دراسة المشكلات والصعوبات التى تواجه العمل فى المستشفى واتخاذ الإجراءات الملاءمة لعلاجها ومتابعة تنفيذها وتقييم نتائجها.

(٢٣) التأكد من تطبيق التنظيم الإدارى واللوائح الداخلية المعتمدة للمستشفى وتقييم نتائجها والتوصية بتطويرها.

(٢٤) التأكد من أن رئيس مجلس الإدارة ورئيس الإدارة المركزية للمستشفيات الجامعية على علم بالأمور الهامة عن أعمال المستشفى فى الوقت الملائم.

(٢٥) إعداد التقارير الدورية والاستثنائية عن أداء المستشفى ومستوى جودة الخدمات التى تقدمها والموقف المالي والإداري وعرضها ومناقشتها ومتابعة تنفيذ ما يصدر بشأنها من قرارات وتوجيهات.

(٢٦) القيام بما يكلفه به رئيس مجلس الإدارة ورئيس الإدارة المركزية للمستشفيات الجامعية من أعمال تقع ضمن اختصاصاته أو ذات علاقة بأهداف وخطط المستشفى الجامعي.

➢ معايير وأدوات قياس وتقييم أداء مدير عام المستشفى:

- ❖ دقة وموضوعية ما يقدمه من آراء ومقترحات.
- ❖ الاستجابة الفعالة لاحتياجات المستشفى الجامعي فى مجالات عمله.
- ❖ الموضوعية فى التعامل مع الموضوعات والقضايا التى تعرض عليه وإبداء الرأي بشأنها.
- ❖ منهجية التعامل مع المشكلات والمواقف.
- ❖ القدرة على التأثير والإقناع بما يقدمه من مقترحات وآراء.
- ❖ المبادأة بتقديم مقترحات لتحسين أداء المستشفى الجامعي.

دليل الاختصاصات التنظيمية

إدارة الخدمات الفندقية

➢ الهدف العام:

التأكد من توفر الأغذية والنظافة للمرضى بالجودة المطلوبة من خلال الالتزام بشروط النظافة والمواصفات والاشتراطات المعتمدة لإعداد الوجبات الغذائية وتقديمها للمرضى والتأكد من نظافتها وسلامتها.

➢ العلاقات التنظيمية:

- ترتبط إدارة الخدمات الفندقية بمدير عام الشئون المالية والإدارية.
- يرتبط بإدارة الخدمات الفندقية الأقسام التالية:
  - قسم التغذية.
  - قسم النظافة.
  - قسم المغسلة.
  - قسم الحدائق.
  - قسم شئون المقر.

➢ الاختصاصات:

تختص إدارة الخدمات الفندقية بما يلى:

(١) تنفيذ سياسة وبرامج أعمال الخدمات الفندقية والتأكد من الإلتزام بالإرشادات والتعليمات الصادرة بشأنها.

(٢) توفير الموارد والمستلزمات اللازمة لأعمال الخدمة الفندقية والتأكد من حسن استخدامها والاستفادة الاقتصادية منها.

(٣) القيام بأعمال استلام الغسيل وفرزه والتأكد من ملاءمته لخصائص ماكينات الغسيل وبرامج تشغيلها.

(٤) تجهيز ماكينات الغسيل واتخاذ الإجراءات الاحتياطية والتأكد من سلامة الماكينات والمحافظة عليها وصيانتها.

(٥) فصل الغسيل الملوث واتخاذ إجراءات غسيله وفق التعليمات والإرشادات المتعلقة به.

(٦) وضع خطط وبرامج للتغذية على مدار السنة.

(٧) متابعة تطبيق الشروط الصحية بالنسبة للأغذية.

(٨) إعداد الإرشادات الواجبة الاتباع عند اختيار المواد الأولية المستخدمة في الأغذية.

(٩) القيام بأعمال الكى اللازمة والتأكد من اتخاذ الإجراءات الاحتياطية في التعامل مع ماكينات الكى والتحقق من شدة التركيز عند استخدامها.

(١٠) تطبيق نظم التحكم فى العدوى فى جميع أعمال النظافة والغسيل والكى والتأكد من الالتزام بالقواعد والتعليمات الصادرة فى هذا الشأن.

(١١) الإمداد الدائم لاحتياجات الأقسام من الفرش النظيف المكوى الخالى من التلوث وفق الدورة المستندية التى تنظم أعمال الصرف والاستلام والاستعاضة.

(١٢) تطبيق الشروط الصحية فى أعمال جمع وتخزين وتسليم المفروشات والتأكد من اتخاذ الاحتياطيات اللازمة لعدم تلوثها.

(١٣) الإشراف على أعمال تفصيل وحياكة احتياطيات المستشفى من أزيـاء للعاملين والمرضى والمفروشات والستائر والأغطية وغيرها بالإضافة إلى إجراء الإصلاحات المطلوبة لها.

(١٤) تجهيز الأزياء الخاصة بأقسام المستشفى والتأكد من نظافتها ودقة أعمال استلامها واستبدالها.

(١٥) متابعة توفير مستلزمات وأدوات وقطع الغيار اللازمة لصيانة وإصـلاح الماكينات والأجهزة المستخدمة فى تجهيز الخدمات الفندقية بالمستشفى.

(١٦) الإشراف والمتابعة على أعمال الديكورات ووضع الدراسات الخاصـة بتحديد ألوان الحوائط وأنواع الستائر وألوانها وطريقة حياكتـها وأنـواع المفروشات والسجاد وتحديد طرق ودرجة الإضاءة والتأكد من تمشيها مـع الأصول الفنية بما يتلاءم مع وضع المستشفيات الجامعية.

(١٧) وضع خطط وبرامج أعمال الحدائق والمسطحات الخضـراء ونباتـات الزينة وذلك لتجميل المداخل والطرقات والمكاتب والحجرات والغرف مـع مراعاة الحس الجمالي والإبداعي للمستشفى.

➢ **معايير وأدوات قياس وتقييم أداء إدارة الخدمة الفندقية:**

- جودة أعمال النظافة.
- جودة أعمال الغسيل والكي.
- جودة أعمال التغذية.
- جودة أعمال الديكورات والحياكة والتفصيل والتطريز.
- جودة أعمال الحدائق.

- المحافظة على الماكينات والأجهزة وسلامة تشغيلها.
- الاستجابة الملائمة لاحتياجات الأقسام وطلبات المرضى.
- استجابة المرضى للالتزام بالإرشادات والتعليمات التى تنظم أعمال الخدمة الفندقية.

ويظهر فيما يلى الاختصاصات التفصيلية للأعمال التى تختص بها إدارة الخدمات الفندقية بالمستشفى:

١- قسم التغذية

- **الهدف العام:**

التأكد من توفر الأغذية بالجودة المطلوبة من خلال الالتزام بالمواصفات والاشتراطات المعتمدة لإعداد الواجبات الغذائية وتقديمها والتأكد من سلامتها.

يختص قسم التغذية بما يلي:

(١) المشاركة فى إعداد الإرشادات التى يجب اتباعها عند اختيار المواد الأولية المستخدمة.

(٢) تنفيذ الاعتبارات وشروط الصحة العامة التى يجب توافرها عند القيام بعملية الإعداد والتجهيز للواجبات.

(٣) متابعة تنفيذ الشروط التى يلزم التأكيد عليها فى العمالة وطرق الطهى المستخدمة.

(٤) تنفيذ الشروط التى يجب توافرها فـــى الأدوات المســتخدمة فــى اعــداد الوجبات.

(٥) التأكد من الطرق و الأساليب المختلفة للتعامل مع النزلاء، التى يجــب أن يكون فريق العاملين مدربا عليها.

(٦) التأكد من وضع قائمة بالمواصفات التى يجب توافرها فى الزى الخـــاص بالعاملين فى القسم.

(٧) تنفيذ طرق مشاركة المريض فى إعداد قائمة طعامه.

(٨) تحضير برامج التغذية على مدار السنة المالية.

(٩) عمل زيارات مفاجئة للتقييم والإطلاع والمتابعة والإشراف علـــى نظافــة الأفراد والأدوات والمعدات والتأكد من الالتزام بالزي ووســـائل الحمايــة المزدوجة ومعالجة مشاكل التشغيل.

(١٠) التأكد من سلامة التخزين وخطورته ودرجة كفاءته والتزامه بالشــوط الخاصة به.

(١١) التأكد من تطبيق النظم الصحية وشروط مكافحة وأخذ العينات للفحــص من العاملين (الأظافر- الأيدي- والوجه والأذن)، من ماكينات الغسيل، من سير إعداد الوجبات، من عربات نقل وخدمة الوجبات.

(١٢) إبلاغ إدارة المستشفى عن توريد المتعهد لمواد غذائية غــير صالحــة واتخاذ الإجراءات اللازمة.

(١٣) الدراسة الدورية للخطة السنوية للتشغيل من خلال دورة قوائم الطعـــام (المنيو)، دورة الوجبات الخاصـــة، دورة البدائــل الغذائيـــة، دورة الآلات

والأدوات الحديثة، دورة إحلال وتجديد للأجهزة وللمعدات خـــلال العـــام المالى.

(١٤) وضع الخطة البديلة فى حالة تعذر تنفيذ الخطة الأساسية.

(١٥) إعداد خطة التدريب السنوية للعاملين فى التغذية وتنفيذها بعد اعتمادها.

(١٦) إعداد طلبات الشراء المباشر لعجز التوريد أو عدم المطابقة وتنفيذها بعد اعتمادها.

(١٧) تشكيل اللجان المؤقتة لعمل الشراء الخارجى واستبعاد المواد التالفة مواد تالفة وتكهين الأجهزة والمعدات حسب الأنظمة المعتمدة.

(١٨) إعداد مقترحات توفير عمالة جديدة عند الحاجة إليها.

(١٩) متابعة الإصلاح الطارئ للأجهزة والمعدات.

(٢٠) وضع خطة الإدارة فى التوسعات المتوقعة للعام القادم.

(٢١) التعرف على خطة المستشفى فى توفير وجبات لفئات جديـــدة واتخـــاذ إجراءات توفيرها.

(٢٢) إعداد التقارير الدورية عن أعمال التغذية.

٢- قسم النظافة

➢ **الهدف العام:**

التأكد من تنفيذ أعمال النظافة حسب المواصفات والشـــروط الصحيـــة المعتمدة والمحافظة على المظهر العام للمستشفى.

➢ الاختصاصات:

يختص قسم النظافة بما يلى:

(١) المشاركة فى وضع الخطط الخاصة بالخدمات الفنية الفندقية.

(٢) وضع الخطط والجداول الزمنية المتعلقة بأعمال النظافة الفندقية.

(٣) القيام بأعمال النظافة اليومية الفندقية والموسمية للمستشفى.

(٤) القيام بأعمال التطهير والتعقيم.

(٥) جمع البقايا والمخلفات والتخلص منها.

(٦) تطبيق برامج مكافحة العدوى.

(٧) تنفيذ برنامج الرقابة وتحسين الجدوى.

(٨) تنفيذ برنامج الصيانة الدورية للأدوات والمعدات المستخدمة.

(٩) متابعة المستحدثات المتعلقة بالمنظمات والمعدات والأدوات المستخدمة.

(١٠) التقدم بأية مقترحات من شأنها تحسين جودة الخدمات المقدمة.

(١١) وضع معايير للأداء بأعمال النظافة بما يحقق تطوير وتحسين الأداء.

(١٢) إنشاء وحفظ الملفات والسجلات المستخدمة.

(١٣) العمل على التحديث والتطوير المستمرين للنماذج المستخدمة.

(١٤) التعاون والتنسيق مع الأقسام والإدارات ذات العلاقة بأعمال النظافة.

(١٥) العمل على رفع كفاءة العاملين من خلال التدريب والتعليم المستمرين.

(١٦) إعداد التقارير الدورية عن أعمال النظافة.

٣- قسم المغسلة

➢ الهدف العام:

التأكد من تنفيذ أعمال المغسلة بالجودة المطلوبة وفى الأوقات المحددة من خلال الاستخدام الأفضل للأجهزة والمحافظة عليها.

➢ الاختصاصات:

تختص المغسلة بما يلى:

(١) المشاركة فى وضع خطط أعمال الخدمات الفندقية.

(٢) إعداد الخطط والجداول الزمنية المتعلقة بأعمال المغسلة.

(٣) القيام بالأعمال المتعلقة بالغسيل من جمع واستلام وفرز ووضعه فى ماكينة الغسيل طبقا للإجراءات الخاصة بدورة التشغيل.

(٤) القيام بتفصيل وحياكة احتياجات المستشفى من أزياء للعاملين ومفروشات وستائر وأغطية... وغيرها بالإضافة إلى إجراء الإصلاحات المطلوبة لها.

(٥) تطبيق نظم التحكم فى العدوى عند تعبئة أكياس المفروشات أو الأزياء الخاصة بالعاملين.

(٦) تطبيق تعليمات تشغيل الماكينات وكذلك نظام الصيانة الدورية.

(٧) تنفيذ برنامج الرقابة وتحسين الجودة.

(٨) متابعة التطورات فى المواد المستخدمة فى الغسيل وكذلك المعدات المستخدمة.

(٩) إنشاء وحفظ السجلات الخاصة بأعمال المغسلة والعمل على تطوير النماذج المستخدمة.

(١٠) إنشاء وحفظ السجلات بأعمال المغسلة والعمل على تطويـــر النمـــاذج المستخدمة.

(١١) العمل على وضع معايير للأنشطة الواردة بأعمال المغسلة وبما يضمـــن تطوير وتحسين الأداء.

(١٢) التقدم بأى مقترحات من شأنها تحسين الخدمات التى تقدمها المغسلة.

(١٣) العمل على رفع كفاءة العاملين بالمغسلة من خلال التعليـــم والتدريـــب المستمرين.

(١٤) التنسيق والتعاون مع الأقسام والإدارات ذات العلاقة بأعمال المغسلة.

٤- قسم شئون المقر:

- **الهدف العام:**

التأكد من تنفيذ أعمال شئون المقر بالجودة المطلوبـــة وفـــى الأوقـــات المحددة من خلال الاستخدام الأفضل للأجهزة والمحافظة عليها.

- **الاختصاصات:**

تختص شئون المقر بما يلى:

(١) المشاركة فى وضع الخطط الخاصة بالخدمات الفنية الفندقية.

(٢) وضع الخطط والجداول الزمنية المتعلقة بأعمال شئون المقر والاشتراك مع الجهات ذات العلاقة بتحديد تخطيط الأماكن بالنسبة للمكاتب والغرف والقيام بأعمال الفواصل والقواطيع بما يتناسب ومكانة المستشفى.

(٣) القيام بأعمال مراقبة خدمات المياه والصرف الصحى والتأكد من سلامتها وتنفيذ أعمال الصيانة والاصلاح الخاصة بها.

(٤) القيام بأعمال الصيانة والإصلاحات والتجديدات للأثاث والمفروشات وما يرتبط بها من أعمال والتأكد من سلامتها وحسن استخدامها.

(٥) الاشتراك فى وضع الرسومات الفنية اللازمة لتنظيم مداخل المبنى والحجرات والممرات وأماكن الدخول للأفراد والمركبات.

(٦) الاشتراك فى وضع الرسومات الفنية اللازمة لتنظيم أماكن الزينة من نباتات وغيرها وتنسيقها بلمسات جمالية لتكون فى أشكال هندسية فنية تؤدى إلى حسن المظهر العام للمستشفيات الجامعية.

(٧) مراجعة الدراسات المبدئية التى تجرى على مواقع تنفيذ الديكورات وتحديد المقايسات وبرامج العمل التنفيذية لها.

(٨) وضع الدراسات الخاصة بتحديد ألوان الحوائط وأنواع الستائر وألوانها وطريقة حياكتها وأنواع المفروشات والسجاد وتحديد طرق ودرجة الإضاءة، والتأكد من تمشيها مع الأصول الفنية بما يتلاءم مع مكانة المستشفيات الجامعية.

(٩) وضع برنامج زمني لتنفيذ جميع مراحل الديكورات والتأكد التنفيذ طبقا للمواصفات الفنية والبرامج الزمنية.

(١٠) القيام بتفصيل وحياكة وتجديد احتياجات المستشفى من أزياء العاملين والمرضى والمفروشات والستائر والأغطية والمخدات والمراتب وغيرها بالإضافة إلى إجراء الإصلاحات المطلوبة لها.

٥- قسم الحدائق:

➢ **الهدف العام:**

التأكد من تنفيذ أعمال الحدائق بالجودة المطلوبة وفى الأوقات المحددة من خلال الاستخدام الأفضل للأجهزة والمحافظة عليها.

➢ **الاختصاصات:**

يختص قسم الحدائق بما يلى:

(١) وضع الخطط والجداول الزمنية الخاصة بأعمال الحدائق.

(٢) تنفيذ أعمال غرس وزراعة الأشجار ونباتات الزينة وتنسيقها بما يحقق المظهر الجمالى للمستشفيات الجامعية.

(٣) القيام بأعمال الرى والتسميد والتخلص من الحشائش والآفات الزراعية وفقاً للأصول الفنية المتعارف عليها.

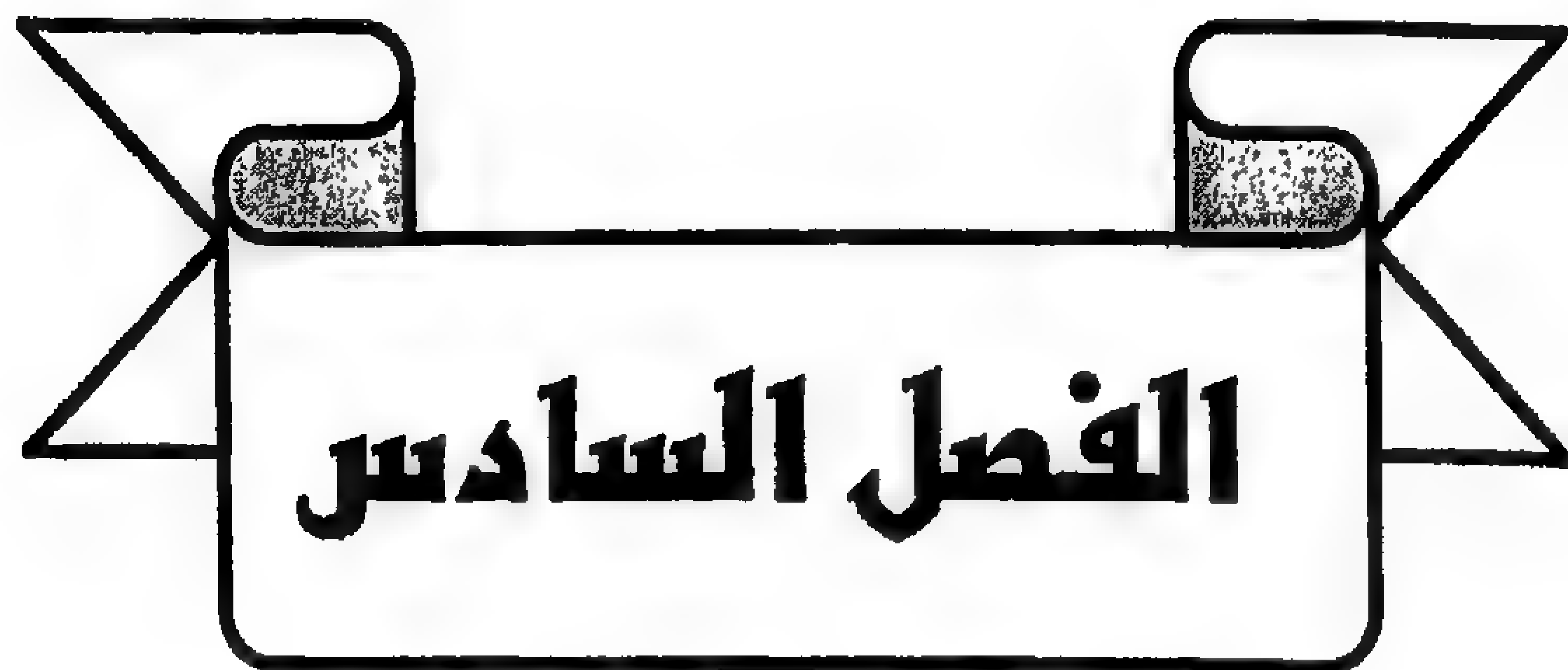
(٤) العمل على إكثار نباتات الزينة والأبصال والحوليات وغيرها وفقاً لاحتياجات المستشفيات الجامعية.

(٥) تحديد احتياجات الحدائق من شتلات وبذور ومعدات والعمل على توفيرها وصيانتها والتأكد من حسن استخدامها.

(٦) توفير احتياجات المستشفيات من الزهور ونباتات الزينة.

(٧) القيام بأعمال نظافة وصيانة حدائق المستشفيات.

(٨) التنسيق مع الجهات ذات العلاقة فى تصميم أماكن الحدائق بالمستشـــــفيات الجامعية.



الهياكل الوظيفية
وبطاقات وصف الوظائف

الفصل السادس
الهياكل الوظيفية
وبطاقات وصف الوظائف

مقدمة:

يصعب تطبيق الهيكل التنظيمي والاختصاصات التنظيمية لأى منظمة دون ترجمة ذلك إلى هيكل وظيفي وبطاقات وصف الوظائف من خلالها يستطيع الموظف أن يرى مساره الوظيفي فى المنظمة خلال حياته الوظيفية ويتعرف على أهداف وظيفته وواجباتها الرئيسية واشتراطات شغلها ومعايير قياس وتقييم أدائها، بما ينعكس على استقراره واطمئنانه الوظيفى، حيث يكون واضحا أمامه السلم الوظيفى الذى يمكنه الترقى من خلاله إذا ما توفرت لديه اشتراطات شغل هذه الوظائف.

وكذلك يتطلب فعالية التنظيم الإدارى وضع نظام للصلاحيات والسلطات التى توضح من يتصرف فى ماذا ومتى؟ والتى بدونها ينتج عنها إما تداخل الأدوار وشيوع الفوضى أو الهروب من التصرف واتخاذ القرارات ومن ثم شيوع المسئولية وضياعها.

أولاً:- الهياكل الوظيفية:

١- أهمية وأهداف دليل الهيكل الوظيفي

يعد الهيكل الوظيفي الأساس الموضوعي الذى تعتمد عليه المنظمة فـى تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية وفى اختيارها وتسكينها على الوظائف منذ بدء التحاقها حتى انتهاء الخدمة بها، كما أن وجود هيكل وظيفي واضح ومتكامل للمنظمة يوفر أهم مقومات استقرار العمالة وتأكدهـا مـن موضوعيـة كافـة القرارات التى تتخذها المنظمة من حيث شغل الوظائف وتحديد مرتباتها وبدلاتها وحوافزها.

ويعتبر دليل الهيكل الوظيفي هو المرجع الرئيسي لكل قيادات ومديـري المنظمة فى طلب احتياجاتها من الموارد البشرية والمشـاركة فـى اختيارهـا وتوظيفها، ومن ثم لا يجوز لأى سبب من الأسباب اتخـاذ أى قـرار يتعلـق بالموارد البشرية مخالفاً لما هو وارد فى دليل الهيكل الوظيفي، والذي يفـترض أن يتضمن فى نفس الوقت الضوابط والاعتبارات التى تعطى متخذ القـرار أو الجهة المستفيدة حرية الحركة بما يتفق مع الموقف ويحقق مصالح المنظمة.

٢- أسس إعداد الهيكل الوظيفي

يجب أن يتم إعداد الهيكل الوظيفي للمنظمة على أساس مجموعة مـن الأسس المهنية تتمثل فيما يلي:

(١) تحديد مسميات الوظائف التى تلزم لتشغيل الهيكل التنظيمي وتفعيل الإختصاصات التنظيمية للمنظمة، ويتطلب ذلك أن يراعى طبيعة نشاط كل قطاع فى تحديد مسميات الوظائف ودرجاتها المالية.

(٢) إتاحة الفرص للترقى على الوظائف، لتكون حافزاً للأفراد لتحسين كفاءتهم ورفع أدائهم، ليتوفر لديهم اشتراطات الترقية على تلك الوظائف.

(٣) تحديد سنوات الخبرة التى تمثل الحد الأدنى لشغل الوظائف والتي يشترط أن تكون فى نفس مجالات عمل الوظيفة أو مجالات ذات علاقة بها.

(٤) تحديد الدرجة المالية لكل وظيفة، حيث يفترض أن صلاحيات وسلطات الوظيفة تتحدد بالعديد من الاعتبارات منها الدرجة المالية والمستوى الإدارى للوظيفة.

(٥) اهمية أن يراعى فى بعض الوظائف تحديد نوع المؤهل والتخصص الواجب توافره فى شاغل الوظيفة، ومن الضروري أن يتم الإشارة إلى الوظائف التى يمكن شغلها من حاملي مؤهلات متنوعة.

٣- مجالات استخدام الهيكل الوظيفي

بجانب ما أشرنا إليه بشأن أهمية وأسس إعداد الهيكل الوظيفي فيما يتعلق بالموارد البشرية، توجد مجالات وقرارات إدارية عديدة تعتمد بدرجة أساسية على الهيكل الوظيفي، ومن أهم المجالات والقرارات الإدارية التى تعتمد بدرجة أساسية على الهيكل الوظيفي ما يلى:

- تحديد عدد ونوعية الاحتياجات من الموارد البشرية.
- تحديد أسس الإعلان عن الوظائف وإجراء الاختبارات.

- قرارات التسكين على الوظائف.
- قرارات تحديد المرتبات والبدلات.
- قرارات النقل والإشراف والندب.
- قرارات التدريب والتنمية الفنية والإدارية والسلوكية.
- قرارات الترقية وشغل الوظائف الإدارية والقيادية.
- قرارات اعتماد العلاوات وغيرها من أوجه التعديلات الدورية أو غير الدورية فى داخل المنظمة.

٤- مكونات دليل الهيكل الوظيفي

يشتمل دليل الهيكل الوظيفى للمنظمة على ما يلى:

(١) جدول الوظائف، ويشمل مسميات الوظائف فى كل قطاع أو نشاط من قطاعات ونشاطات المنظمة، والدرجة المالية والوظيفية لكل وظيفة وإشتراطات شغلها من حيث المؤهل والتخصص والخبرة والتدريب وغيرها من الاشتراطات الفنية والإدارية والسلوكية لشغل الوظيفة.

ويوضح الجدول رقم (٦-١) مثال لهيكل وظيفي لمجموعة الوظائف التالية:-

- جدول وظائف مالية.
- جدول وظائف موارد بشرية.

(٢) بطاقات وصف الوظائف، وتشمل المسمى الوظيفي وبياناتها الأساسية، وأهداف الوظيفة، وعلاقاتها الوظيفية بالوظائف الأخرى، وواجباتها التفصيلية ومعايير وأدوات قياس وتقييم الأداء للوظيفة.

وفيما يلي نعرض أمثلة لبطاقات وصف وظيفي تم إعدادها لعدد من الشركات والمؤسسات، وتشتمل على بطاقات وصف وظيفي لوظائف قيادية وإدارية وأخرى لوظائف تنفيذية.

جدول رقم (٦-١)

جدول الوظائف

القطاع المالي

م	الوظيفة (*)	الدرجة	سنوات الخبرة
١	رئيس قطاع الشئون المالية	الأولى	من ٢٤ – ∞
٢	مدير إدارة الشئون المالية	الثانية	من ٢١ – ٢٣
٣	رئيس قسم الحسابات	الثالثة	من ١٦ – ٢٠
٤	محاسب مالي "ممتاز"	الرابعة	من ١٢ –١٥
٥	محاسب مالي "أول"	الرابعة	من ٧ –١١
٦	محاسب مالي "ثان"	الخامسة	من ٣ –٦
٧	محاسب مالي "ثالث"	الخامسة	من ١ –٢

الموارد البشرية

م	الوظيفة	الدرجة	سنوات الخبرة
١	رئيس قسم الموارد البشرية	الثالثة	من ١٥ – ∞
٢	أخصائي موارد بشرية "ممتاز"	الرابعة	من ١٠ – ١٤
٣	أخصائي موارد بشرية "أول"	الرابعة	من ٦ – ٩
٤	أخصائي موارد بشرية "ثان"	الخامسة	من ٣ – ٥
٥	أخصائي موارد بشرية "ثان"	الخامسة	من ١ – ٢

(*) لا يجوز شغل هذه الوظائف من غير الحاصلين على مؤهل تجارى عال

ثانياً:- بطاقات وصف الوظائف:

١- مكونات الوصف الوظيفي:-

تشمل بطاقة الوصف الوظيفي العناصر الرئيسية التالية:-

- بيانات أساسية عن الوظيفة.
- هدف الوظيفة.
- موقع الوظيفة فى التنظيم.
- الواجبات الرئيسية للوظيفة.
- سلطات وصلاحيات شاغلي الوظائف.
- معايير تقييم أداء الوظيفة.
- اشتراطات شغل الوظيفة.

"بطاقة وصف وظيفي"

مساعد المدير العام
للأنشطة الرياضية(*)

أولاً:- بيانات أساسية عن الوظيفة

١. **مسمى الوظيفة:** مساعد المدير العام للأنشطة الرياضية.
٢. **التبعية التنظيمية:** يتبع شاغل الوظيفة مباشـــرة ويخضـــع للأشـــراف والتوجيه المباشر لمدير عام النادى.
٣. **المجموعة الوظيفية:** وظائف الإدارة العليا.

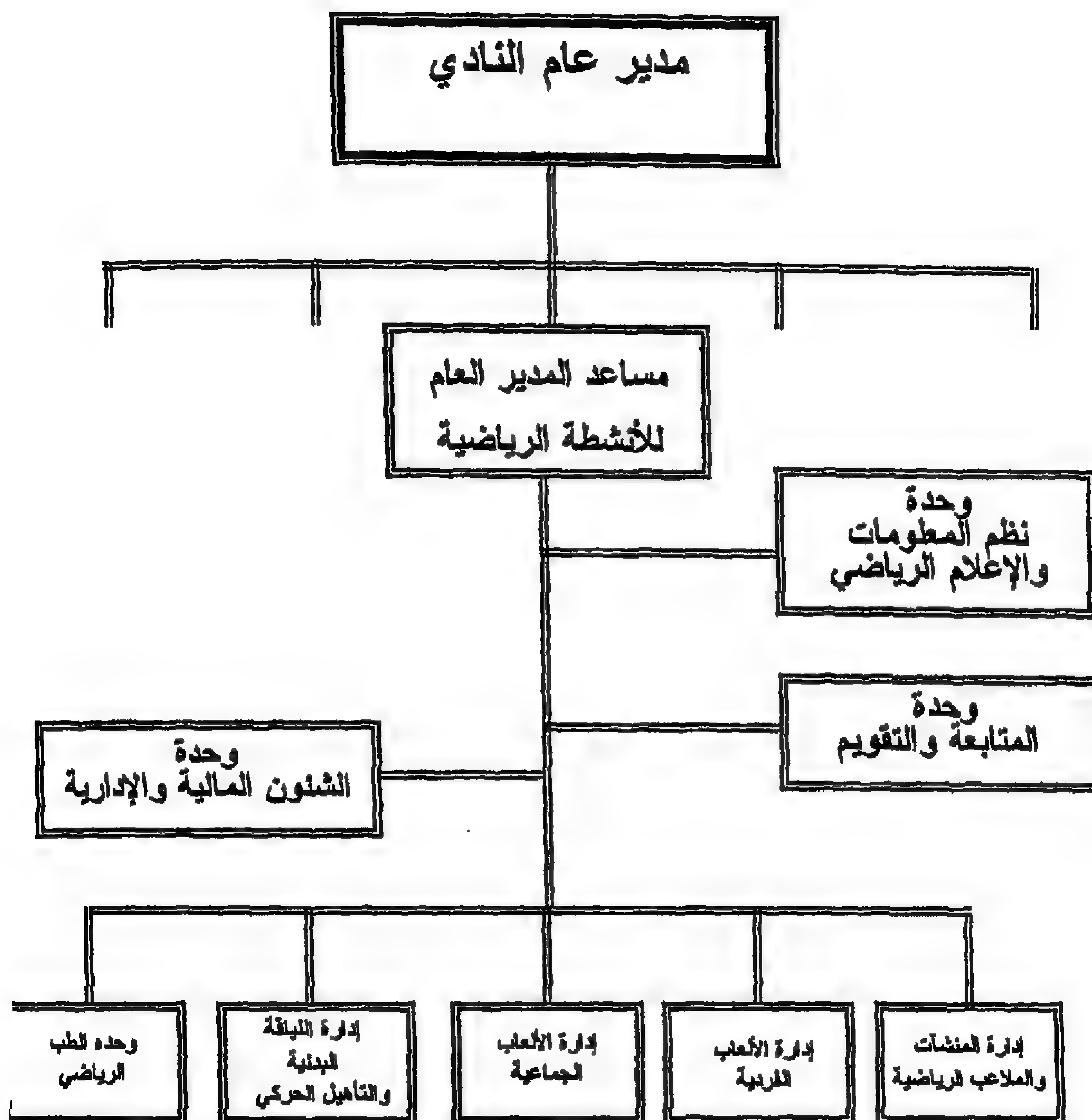
ثانيا:- هدف الوظيفة

التأكد من كفاءة وتميز النشاطات واللعبات الرياضيـــة التـــى يمارســـها النادى ويشارك فيها من خلال دقة واكتمال أعمال التخطيط ودقة التنفيذ والمتابعة والتقويم للنشاط واللعبات الرياضية وتوفير المقومات الفنية والإدارية والماليـــة والبشرية لتنفيذها وفق الأسس والأصول المهنية التى تحقـــق أهـــداف النـــادى ورسالته.

ثالثا:- موقع الوظيفة فى التنظيم

(*) إحدى وظائف الإدارة العليا فى أحد النوادي الاجتماعية والرياضية الكبرى.

يوضح الشكل التالي الموقع التنظيمي للوظيفة



رابعا:- الواجبات الرئيسة للوظيفة

يختص مساعد المدير العام للأنشطة الرياضية بما يلى:-

(أ) الواجبات والمسئوليات الخاصة بالتخطيط

(١) ينفذ ما تصدره الجمعية العمومية ومجلس الإدارة من قرارات وتعليمات تتعلق بالأنشطة الرياضية ويتابع نتائجها ويتأكد من تدعيمها لأهداف الأنشطة الرياضية بالنادي.

(٢) يتابع السياسة والخطط العامة للدولة فى مجالات الأنشطة الرياضية، وتحديد مجالات تطبيقها، وتوفير الترتيبات اللازمة لتنفيذها فى الأنشطة الرياضية بالنادي.

(٣) يتابع ما تصدره اتحادات اللعبات الرياضية من سياسات وقواعد وبرامج ووضع الترتيبات اللازمة لتنفيذها بما يحقق خطط النادي وأهدافه.

(٤) يطلع على خطة وزارة الشباب والرياضة بشأن الأنشطة الرياضية وتهيئة الوسائل اللازمة للمشاركة فى تنفيذ هذه الخطة وتحقيق أهدافها وبما يدعم أهداف النادي ورسالته.

(٥) يشارك فى رسم السياسة العامة للنشاط الرياضي بالنادي، ويتخذ إجراءات تنفيذها، بعد اعتمادها، فى حدود صلاحياته المعتمدة.

(٦) يضع برامج الأنشطة الرياضية لخدمة أعضاء النادي واتخاذ إجراءات تنفيذها بعد اعتمادها، وتقييم نتائجها وتطويرها بما يحقق طموحات أعضاء النادي من الأنشطة الرياضية.

(٧) يشارك في إعداد الموازنة التقديرية للنشاطات الرياضية بالنادي على ضوء خطط وبرامج العمل المعتمدة ويقترح متطلبات تفعيل تنفيذ هذه الموازنة، ويتابع اعتمادها، ويتخذ إجراءات تنفيذها في حدود اختصاصاته وصلاحياته.

(٨) يضع خطة احتياجات النشاطات الرياضية من الأفراد ويتخذ إجراءات توفيرها بعد اعتمادها، ويشرف على عمليات اختبارها وتعيينها على ضوء الصلاحيات المعتمدة بشأن التعيينات.

(٩) يضع خطة الاحتياجات من الأجهزة والمعدات والأدوات والمستلزمات اللازمة للنشاطات الرياضية، ويناقشها مع الأطراف ذوى العلاقة، ويتخذ إجراءات توفيرها بعد اعتمادها على ضوء الصلاحيات المعتمدة لأعمال الشراء.

(١٠) يضع خطط وبرامج العمل للنشاطات الرياضية على ضوء السياسة والخطط العامة المعتمدة، ويتخذ إجراءات تحضير الترتيبات الفنية والإدارية والمالية اللازمة لتنفيذ هذه الخطط والبرامج بعد اعتمادها.

(١١) يشرف على تحديد حدود الأمان من الأرصدة المخزنية من الأجهزة والأدوات اللازمة لممارسة الأنشطة الرياضية وفق الخطط والبرامج المعتمدة للأنشطة، ويتأكد من توافرها والمحافظة عليها وحمايتها وسلامة تخزينها واستخدامها.

(١٢) يعد برامج التدريب للفرق الرياضية ويعتمد متطلبات تجهيز الأدوات والأجهزة والملاعب اللازمة لتنفيذ هذه البرامج.

(١٣) يشرف على وضع معايير وأدوات قياس أداء وتقييم الأنشطة الرياضية، ويتأكد من دقتها واكتمالها وموضوعيتها فى الحكم علـــى جـودة العمـل ونتائجه.

(١٤) يبدئ الرأى بشأن الألعاب والمشاركات الرياضية التـــى يشـارك فيـها النادى على ضوء العائد والمنفعة الحقيقية منها وبما يحقق أهداف النـــادى ورسالته.

(ب) الواجبات والمسئوليات التنفيذية:-

(١) ينفذ لائحة النشاطات الرياضية المعتمدة بالنادى، ويتأكد من دقة وسـلامة تعيين المشرفين وادائهم لواجباتهم وممارستهم لصلاحيتهم فى حدود القواعد والمبادئ التى تضعها الجهات الإداريـة واتحـادات اللعبـات الرياضيـة والهيئات المختصة.

(٢) يشرف على تنفيذ اللائحة الداخلية للنادى فى مجالات النشاطات الرياضيـة ويتأكد من الاستخدام الصحيح لمرافق النادى وملاعبه وخدماته فى تحقيـق خطط النادي وأهدافه.

(٣) ينفذ اللائحة المالية المعتمدة للنادى فيما يتعلق بالنشاطات المالية، ويتـأكد من دقة وسلامة إجراءات الصرف والتحصيل واستخدام السلف وأعمـال الشراء التى تدخل ضمن صلاحياته.

(٤) يقترح مجالات تحسين وتطوير لائحة النشاطات الرياضية علـى ضـوء النتائج الفعلية للعبات الرياضية والتطبيق العملي للائحة، ويشـرف علـى

تنفيذ ما يتم اعتماده من هذه المقترحات ويتأكد من كفاءتها في دعم أداء ونتائج النشاطات الرياضية بالنادى.

(٥) يشرف على تنفيذ القواعد والأنظمة واللوائح المعتمدة في إدارة النشاط بشأن الأنشطة الرياضية، والتأكد من سلامة ودقة تطبيقها لتحقيق أهداف الأنشطة الرياضية بالنادى.

(٦) يقترح الضوابط والأسس التي تساهم في تفعيل النشاطات الرياضية ورفع مستوى اللعبات بالنادى، وتشمل ضوابط وأسس المشاركات والاحتكاكات مع الفرق الرياضية الخارجية، واختيار المدربين ومكافآتهم، وأنواع وقيمة رسوم ممارسة النشاطات الرياضية.

(٧) يشرف على وضع الجداول الزمنية لاستخدام المرافق والمنشآت والملاعب والأجهزة والمعدات المتاحة للنشاطات الرياضية، ويعتمدها، ويتابع تنفيذها، ويتأكد من كفاءتها، ويتخذ إجراءات تطويرها.

(٨) يعد تقرير دورى (شهر - ربع سنوى) عن النشاطات الرياضية التي تمارسها الفرق الرياضية أو تمارس بالنادى يتضمن الجهود والنتائج ومقترحات تحسين أداء النشاطات الرياضية بالنادى.

(٩) يضع برامج سفر الفرق الرياضية، ويشرف على تحضير الترتيبات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذها بعد اعتمادها، ويتابع ويقيم نتائجها، ويعد تقارير بها.

(١٠) يشرف على توفير الاعتمادات والتراخيص من الجهات الإدارية المختصة بشأن ما يستهدف النادى من تنفيذه أو المشاركة فيه بالمعسكرات والمباريات الرياضية.

(١١) يقوم بتوزيع الأعمال والاختصاصات على أفـــراد جــهاز النشــاطات الرياضية بالنادى، ويشرف على أدائهم، ويتأكد من توفر مقومات تحقيـــق كفاءتهم، ويتخذ إجراءات تحفيزهم على ضوء الأنظمة المعتمدة بالنادى.

(١٢) يشرف على توجيه المهام الأعمال الفنية والإدارية على المشرفين علـــى ضوء البرامج والجداول الزمنية للتدريب والمباريات والورديات بالملاعب.

(١٣) يشرف على تسجيل اللاعبين فى الاتحادات والمناطق الرياضية ويتـــأكد من الاستفادة من ذلك بما يحقق أهداف ومصلحة النادى.

(ج) الواجبات والمسئوليات الخاصة بالتنسيق والتعاون:-

(١) ينسق مع مساعد المدير العام للأنشطة الاجتماعية والثقافية بشأن النشاطات والخدمات المشتركة داخل وخارج النادى.

(٢) ينسق مع مساعد المدير العام لشئون العضوية بشأن حالات التنسيق والربط بين توفر اشتراطات العضوية وتقديم خدمات الأنشطة الرياضية للأعضاء.

(٣) ينسق مع مساعد المدير العام للشئون المالية والإدارية بشأن كافة الأنظمـــة المالية والإدارية التى تخص اللاعبين والإداريين وغيرهم من العاملين فـــى الأنشطة الرياضية.

(٤) ينسق مع مساعد المدير العام للشئون الفنيـــة بشـــأن أعمـــال الإنشـــاءات وخدمات الصيانة والإصلاح للملاعب والأجهزة والأدوات المستخدمة فـــى الأنشطة الرياضية.

(٥) يقترح حالات اكتساب العضو الرياضي صفة العضوية العاملة على ضوء مشاركته للفريق الرياضي بالمواسم الرياضية خلال فترة العضوية الرياضية.

(٦) ينسق مع أعضاء لجنة النشاط الرياضي بالنادي عند ترشيح العضو الرياضي وإبداء الرأي بشأن قبوله، وعرضه على مجلس الإدارة واقتراح تجديد عضويته على ضوء تميزه فى إحدى اللعبات الرياضية.

(٧) يبدئ الرأى بشأن ترشيح لجنة النشاط الرياضي للعضو الرياضي من لجنة النشاط الرياضي وتقديم التوصية إلى مجلس الإدارة على ضوء الإدارة على ضوء تميزه فى إحدى اللعبات الرياضية.

(٨) يبدى الرأى بشأن اكتساب العضو الرياضي صفة العضوية العاملة على ضوء مشاركته للفريق الرياضي بالمواسم الرياضية خلال فترة العضوية الرياضية.

(٩) يشرف على عملية التفاوض مع ممثلي اتحادات الشركات بشأن الأنشطة والمسابقات الرياضية واستخدام الإمكانيات المتوفرة بالنادي، ووضع تصور مقترح للاتفاق مع هذه الاتحادات واتخاذ إجراءات تنفيذها بعد اعتمادها.

(١٠) يقترح الموضوعات التى تعرض على اللجنة الرياضية ويشارك فى مناقشتها، ويشرف على وضع الترتيبات اللازمة لتنفيذ ما يتم اعتماده منها، ويتأكد من فعاليتها لتدعيم النشاطات الرياضية بالنادي.

(د) الواجبات والمسئوليات الخاصة بالوثائق والمعلومات:-

(١) يشرف على إنشاء سجلات التدريب تتضمن البيانات الأساسية عن المدربين والمتدربين، وجهودهم ونتائج عملية التدريب، ويتابع تحليلها، ويتأكد من الاستفادة منها فى تحسين عملية التدريب، ويعد تقارير عنها.

(٢) يشرف على إنشاء وتحديث قاعدة معلومات عن النشاطات الرياضية بالنادي تتضمن البيانات الأساسية والتفصيلية عن كافة اللعبات والمباريات والمسابقات ونتائجها، ويتابع تحليل هذه البيانات ويتأكد من الاستفادة منها فى تحسين مستوى ونتائج اللعبات الرياضية التى يقوم بها النادي أو فيها، ويعد تقارير عنها.

(٣) يشرف على إنشاء المستندات المرتبطة بالجوانب الفنية والإدارية والمالية للنشاطات الرياضية، ويتأكد من دقتها وسلامة إجراءات تداولها وحفظها.

(٤) يشرف على إنشاء وتحديث قادة معلومات عن اللاعبين تتضمن البيانات الأساسية عن كل لاعب وأنشطته وادائه وإنجازاته، ويتابع تحليل هذه البيانات ويتأكد من الاستفادة منها فى تحسين أداء اللاعبين وتطوير النشاطات الرياضية بالنادي، ويعد تقارير عنها.

(٥) يشرف على إنشاء بطاقات لكافة المعدات والأجهزة التى تستخدم فى ممارسة الأنشطة الرياضية، تتضمن البيانات الأساسية لهذه المعدات والأجهزة واستخداماتها وحالتها الفنية وما يتم عليها من أعمال صيانة وإصلاح، وتحليل هذه البيانات واتخاذ إجراءات تطويرها وتحسين أدائها.

(٦) يشرف على إنشاء بطاقات لكافة أنواع الملاعب توضح التطور التاريخي لها وحالتها الفنية وما يتم عليها من صيانة وإصلاح وتحليل تلك البيانات واتخاذ إجراءات تطويرها وتحسين الانتفاع بها.

(٧) يشرف على إعداد التقارير النوعية عن الأنشطة الرياضية التى تمارس بالنادى توضح البيانات والمعلومات التفصيلية عنها وتحليلها وتقييم وإعداد مقترحات تطويرها وتنفيذ ما يتم اعتماده منها.

(٨) يشرف على الجهد الإعلامي للنشاطات الرياضية بالنادى ويتأكد من جدواها للاستفادة القصوى من الإمكانيات المتوفرة لممارسة النشاطات الرياضية والاستمتاع بها.

(هـ) الواجبات والمسئوليات الخاصة بالتمويل والاستثمار والتنمية:-

(١) يضع الترتيبات اللازمة للمحافظة على ممتلكات النادي من ملاعب وأجهزة وأدوات، والتأكد من حسن وسلامة استخدامها وحمايتها.

(٢) دراسة وتحليل الإمكانيات المتوفرة لدى النادي وتحديد ما يمكن الاستفادة منها كبديل للخدمات التى يتم تأجيرها بما يحقق الاستخدام الأفضل لإمكانيات النادى ويدعم مركزه المالي ويقترح فرص الاستخدام للإمكانيات المتاحة بالنادى بما يساهم فى ترشيد الإنفاق على النشاطات الرياضية التى تنفق بسبب الاستعانة بالإمكانيات الخارجية.

(٣) يتابع مستوى الاستخدام الفعلي للإمكانيات الفنية والمادية والبشرية المتوفرة لدى النشاطات الرياضية، ويشرف على تقييم مستوى هذا الاستخدام،

ويقترح مجالات ومتطلبات تحسين استخدام الإمكانيات المتاحة بما يدعم إيرادات وأهداف النادى ورسالته.

(٤) يعد المقترحات التى تدعم النشاط الرياضي واتخاذ إجراءات مناقشتها وتطويرها لعرضها على المستويات الإدارية الأعلى بالنادى والجهات الرسمية المختصة للاستفادة منها.

(٥) يقترح مجالات التعاون والاتفاقيات التى يمكن إبرامها مع اتحادات الشركات، ويتخذ إجراءات تنفيذها بعد اعتمادها.

(٦) يقترح مجالات وأساليب تنمية موارد النادي من النشاطات الرياضية، ويشرف على تنفيذها بعد اعتمادها فى حدود اختصاصاته وصلاحياته.

(٧) يقترح الرسوم التى يتم تحصيلها لممارسة النشاطات الرياضية أو تعديلها بما يحقق أهداف النادي والمستهدف من أداء وعائد الأنشطة الرياضية بالنادى.

(٨) يضع مقترحات تنشيط الجانب الإعلامي عن النشاطات واللعبات الرياضية بالنادى، ويتخذ إجراءات تنفيذها بالتنسيق مع الأطراف ذوى العلاقة بعد اعتمادها، ويتابع نتائجها ويعد تقارير بها.

(٩) يشرف على حصر الإمكانيات الفنية والبشرية لدى النادى فى مجال الأنشطة الرياضية وتحديد توصيف مستوى تشغيلها والاستفادة منها وتحديد أساليب ومتطلبات تحقيق الاستثمار الأفضل لها لتنمية موارد النادى وتحقيق أهدافه ورسالته.

(١٠) يشارك فى دراسة إيرادات ومصروفات النشاطات الرياضية وتحليل مؤشراتها وأساليب تنشيط الإيرادات وترشيد الإنفاق على النشاطات الرياضية للنادى.

(و) الواجبات والمسئوليات الخاصة بالمتابعة والرقابة والتقييم:-

(١) يتابع تنفيذ خطط وبرامج أعمال التدريب لجميع الفرق الرياضية ويتأكد من دقتها واكتمالها من الجوانب الفنية والإدارية، ويشرف على تقييمها ويتخذ إجراءات تحسينها وتطويرها.

(٢) يتابع أداء الأفراد العاملين بالنشاطات الرياضية، ويقيم إنجازاتهم ويتخذ إجراءات مكافآتهم وترقيتهم على ضوء الصلاحيات المعتمدة.

(٣) يشرف على التقييم الدوري للنشاطات واللعبات الرياضية التى يمارسها أو يشارك فيها النادى، ويقترح مجالات توسيع أو تضييق هذه النشاطات واللعبات بما يخدم أهداف النادي ورسالته.

(٤) يشارك بالرأي الفنى الرياضى المتخصص فى الأعمال الإنشائية والميكانيكية بما يحقق المتطلبات واشتراطات الأمان فى المنشآت الرياضية وفق الأصول الفنية والقانونية.

(٥) يشرف على سفر الفرق الرياضية ويتأكد من استكمال إجراءات الحجز والإقامة ويتابع نتائج المباريات ويقيم أداء الفرق واللاعبين ويتخذ الإجراءات اللازمة لرفع كفاءتهم.

(٦) يتابع الحالة الصحية للاعبين ويبدئ الرأي بشأن حالات الإصابات وتوصيف العلاج المناسب لها.

(٧) يتابع الحالة الفنية للملاعب، ويشرف على تحديد أعمال الصيانة والإصلاح اللازمة، ويتخذ إجراءات طلب خدمات الصيانة والإصلاح ويتأكد من تنفيذها بالمواصفات المطلوبة على الملاعب فى حالتها الفنية السليمة.

(٨) يشرف على صيانة وإصلاح الملاعب ويتأكد من تجهيزها وملاءمتها للتدريب والمباريات.

(٩) يشرف على الانفاق المالى على الأنشطة الرياضية فى حدود الصلاحيات والمبالغ المعتمدة، ويتأكد من سلامة الإجراءات والمستندات ويعتمدها ويوجهها وفق الدورة المستندية المحاسبية.

(١٠) يعقد الاجتماعات الدورية والاستثنائية مع المشرفين والفرق واللاعبين لمناقشة جداول الألعاب والأنشطة والمباريات وتقييم نتائجها وتحديد مجالات ومتطلبات تحسين الأداء ورفع كفاءة النشاط الرياضي بالنادى.

(١١) يتخذ الإجراءات اللازمة لمواجهة أى صعوبات أو مشكلات فنية أو إدارية أو مالية تواجه الفرق أو اللاعبين على ضوء الصلاحيات المعتمدة.

(١٢) يشرف على تطبيق معايير وأدوات قياس الأداء للنشاطات الرياضية وتحليل نتائجها وتقييم كفاءتها، ويتخذ الإجراءات التصحيحية لرفع مستواها.

(١٣) يعد تقارير الكفاءة عن شاغلى الوظائف الإشرافية فى النشاط ويقترح أساليب تحسين كفاءتهم وتحفيزهم.

(١٤) يعتمد نتائج تقارير الكفاءة عن العاملين فى النشاط على ضوء توصيات رؤسائهم.

(١٥) يعد التقارير الدورية عن جهود النشاطات الرياضية تتضمن كافة الانجازات ونتائجها ومقترحات تحسين الأداء ورفع كفاءة النشاطات الرياضية بالنادى.

خامسا:- سلطات وصلاحيات شاغل الوظيفة

يتمتع شاغل الوظيفة بالسلطات والصلاحيات التالية:-

١-السلطات والصلاحيات الإدارية:-

(١) إصدار كافة الأوامر والتعليمات والقرارات الإدارية اللازمة لتشغيل شاغلي الوظائف التى تخضع لإشرافه وتكليفهم بالأعمال المطلوبة فى نطاق الخطة المعتمدة.

(٢) اعتماد وإصدار قرارات التحفيز الإيجابي والسلبي لجميع العاملين تحت اشرافه.

(٣) اقتراح حدود الأمان من الأرصدة المخزنية والأدوات اللازمة للأنشطة الرياضية.

(٤) إعداد المقترحات والتوصيات لرفعها إلى المستوى الإداري الأعلى بشأن كافة القرارات التى تصدرها الإدارة العليا تتعلق بالنشاطات الرياضية فى النادى.

٢-السلطات والصلاحيات المالية:-

(١) اعتماد صرف المبالغ اللازمة لأعمال الشراء أو الصيانة أو الإصلاح فى ضوء الصلاحيات المعتمده له.

(٢) اعتماد صرف المبالغ اللازمة للتحفيز أو الانتقالات أو المهام المرتبطة بأعمال النشاط الرياضي فى حدود الصلاحيات المعتمده له.

٣-السلطات والصلاحيات الفنية:-

(١) إقتراح معايير وأدوات قياس وتقييم أداء النشاطات الرياضية.
(٢) اعتماد برامج وجداول العمل والأداء للنشاط الرياضي فى ضوء السياسات والخطط المعتمدة من إدارة النادى.
(٣) اعتماد الأنظمة والإجراءات الفنية اللازمة للتحضير للأنشطة الرياضية والتى تكفل كفاءة أدائها وتساهم فى تحقيق أهدافها.
(٤) اعتماد بيان الاحتياجات الفنية اللازمة لتنفيذ برامج وجداول الأنشطة الرياضية.
(٥) الاقتراح والتوصية بالمسابقات والاحتكاكات والسفريات الرياضية التى تخدم أهداف النادى.
(٦) اعتماد نتائج تقييم الأداء وتقارير الكفاءة الفنية اللاعبين والمشرفين فى الأنشطة الرياضية.

سادسا:- معايير تقييم أداء وظيفة مساعد المدير العام للأنشطة الرياضية

(١) كفاءة مساهمة النشاط الرياضي فى تحقيق أهداف النادى ورسالته على المستوى الاجتماعي.

(٢) موضوعية وكفاءة خطط وبرامج الأنشطة الرياضية فيما تحققه من إيرادات للنادى وتدعم مركزه المالى.

(٣) مستوى رضا أعضاء النادى عن أنواع ومستوى الأنشطة واللعبات الرياضية التى يمارسها النادى.

(٤) نتائج المشاركات والاحتكاكات الرياضية مع فرق رياضية وما تحققه من إنجازات خارجية داخل مصر وخارجها.

(٥) مستوى التوظيف الفعال، والحماية السليمة، والاستخدام الجيد للإمكانيات الفنية والمادية والبشرية المتوفرة لدى جهاز النشاط الرياضي بالنادى.

(٦) المراكز الرياضية التى يحققها النادى في الأنشطة واللعبات الرياضية.

(٧) تكلفة أداء النشاطات واللعبات الرياضية مقارنة بما تحققه من إيرادات للنادى.

(٨) الحالة البدنية والمعنوية لأفراد جهاز الأنشطة الرياضية بالنادى.

(٩) مستوى الحالة الفنية للملاعب والأجهزة والإمكانيات المتوفرة للنشاط الرياضي بالنادى.

(١٠) كفاءة نظم المعلومات عن إمكانيات وجهود ونتائج النشاطات الرياضية.

سابعا:- اشتراطات شاغل الوظيفة

١- المؤهل والخبرة:-

(١) مؤهل عال تخصص فى مجالات الأنشطة الرياضية.

(٢) خبرة عملية تنفيذية فى ممارسة الأنشطة الرياضية لا تقل عن (١٠ سنوات)

(٣) خبرة فى الإشراف والإدارة والقيادة فى مجال الأنشطة الرياضية لا تقل عن (١٠ سنوات).

٢- المعرفة:-

(١) الإلمام بالأنظمة الرسمية الخاصة بالنوادي الاجتماعية والرياضية والثقافية.

(٢) الإلمام بالأنظمة والأصول المهنية للأنشطة الرياضية داخل مصر وخارجها.

(٣) المعرفة بالثقافات الخاصة بالمجتمعات التي يتعامل معها في مجالات الأنشطة الرياضية.

٣- الصفات والسمات الشخصية:-

(١) الألفة والقبول الاجتماعي.

(٢) الثقة بالنفس وبالآخرين.

(٣) توازن الشخصية.

(٤) التفاؤل المتوازن.

(٥) الموضوعية والتفكير المنهجي.

٤- المهارات:-

(١) مهارات الاتصال الشفهي الشخصي.

(٢) مهارات الاتصال الرسمي.

(٣) مهارات التفاوض والتأثير والإقناع.

(٤) مهارات تحديد أنماط البشر والتعامل معهم.

٥- القدرات:-

(١) القدرة على تحريك دوافع الآخرين وتحميسهم.

(٢) القدرة على اكتساب ثقة الآخرين وقبولهم واحترامهم.

(٣) القدرة على مواجهة المواقف الحرجة وإدارة الأزمات.

(٤) القدرة على التعامل الفعال مع الفرص والإمكانيات الإيجابية المتاحة.

(٥) القدرة على تعظيم الاستفادة من الموارد والإمكانيات.

"بطاقة وصف وظيفة"

سكرتير تنفيذي / مدير مكتب

- **الرئيس المباشر: مدير مكتب**

  - الرئيس المباشر/ رئيس مجلس الإدارة/ المستشار/ المدير العام.

- **الهدف العام للوظيفة:**

التأكد من كفاءة تخطيط أعمال السكرتارية وتنظيم مكاتب الإدارة العليا، وكفاءة أعمال إنشاء واستخدام الملفات وإعداد ومتابعة المراسلات والمكاتبات، وتنظيم وقت أعضاء الإدارة العليا، وتنظيم اتصالاتهم واجتماعاتهم وإعداد محاضرها وتوزيعها على ضوء توجيهات الإدارة العليا.

- **الواجبات:**

تشمل الواجبات الرئيسية لشاغل الوظيفية ما يلى:

(١) يتلقى التعليمات والتوجيهات من الرئيس المباشر بشأن المقابلات والاتصالات والمراسلات وينفذها ويتخذ الإجراءات اللازمة بشأنها ويقيم نتائجها.

(٢) يستقبل المكالمات التليفونية ويتفاعل معها بما يحقق مصلحة الشركة ويدعم علاقاتها بالأطراف ذوى العلاقة.

(٣) يقوم بالتحضير للاجتماعات وكتابة الموضوعات التى سيتم تناولها ومناقشتها، وإبلاغ المشاركين فى الاجتماع.

(٤) يتأكد من توفر كافة متطلبات الاجتماعات ومن ملاءمتها واكتمالها حسب أهداف الاجتماع.

(٥) يعد دعوات الحضور للاجتماعات على ضوء توجيهات الرئيس المباشر ويتأكد من وصولها ووضوحها لذوى العلاقة.

(٦) يتابع الأعضاء المشاركون فى الاجتماعات ويتأكد من استعدادهم وتجهيزهم لحضور الاجتماعات.

(٧) يقوم بكتابة محاضر الاجتماعات، وإبلاغ الإدارات والجهات المسئولة وذوى العلاقة بناء على تكليف الرئيس المباشر.

(٨) يقوم بتنظيم اللقاءات والاتصالات الخاصة والاتصالات الخاصة بالرئيس المباشر.

(٩) يقوم بتنظيم وقت الرئيس المباشر ويعد الأجندة الخاصة به ويقوم بأعمال التذكرة بمواعيده فى الوقت المناسب.

(١٠) ينفذ كافة الأعمال الإدارية المتعلقة بمكتب الرئيس المباشر من نسخ المراسلات ومحاضر الاجتماعات وإنشاء الملفات وحفظها والتأكد من المحافظة عليها وحمايتها.

(١١) يعمل على توطيد العلاقات مع الأطراف ذوى العلاقة وتحسينها بما ييسر إنجاز الأعمال المطلوبة بالسرعة الممكنة.

(١٢) يقوم بكافة أعمال الطباعة والتصوير والحفظ للموضوعات الواردة إلى أو الصادرة من مكتب الرئيس المباشر.

(١٣) يتلقى المراسلات الواردة إلى أو الصادرة من مكتب الرئيس المباشر من خطابات وتقارير وغيرها وتصنيفها والتعامل معها حسب تعليمات وتوجيهات الرئيس المباشر.

(١٤) يتخذ كافة الإجراءات والترتيبات للتأكد من تهيئة مكتب الرئيس المباشر وتجهيزه بما يساعد رئيسه المباشر من العمل بيسر وكفاءة.

(١٥) يقوم بمعالجة أى مشكلات وإنهاء الموضوعات التى تدخل فى حدود سلطاته وصلاحياته.

(١٦) إجراء الاتصالات التليفونية والكتابية اللازمة لمتابعة الموضوعات المرتبطة بمكتب الرئيس المباشر لدى الأطراف ذوى العلاقة والتأكد من اتخاذها للإجراءات المطلوبة.

(١٧) يعد تقارير دورية عن موقف متابعة الموضوعات ونتائج الاجتماعات والمكاتب الصادرة من مكتب الرئيس المباشر.

(١٨) يقوم بتنظيم وتبويب وإدخال البيانات الخاصة بمكتب الرئيس المباشر على الحاسب الآلي وتخزينها ونسخها والاحتفاظ بنسخ احتياطية منها، وتحديث قاعدة البيانات بصفة دورية.

(١٩) يقوم بإبلاغ الرئيس المباشر بالموضوعات والاتصالات الهامة والحرجة بأسرع وقت ممكن وبالوسيلة الملاءمة.

(٢٠) يقوم بتنفيذ ما يسند إليه من مهام أخرى من الرئيس المباشر.

◄ الشروط الواجب توافرها فى شاغل الوظيفة:

التأهيل العلمي: مؤهل عال وتخصص مناسب.

الخبرة: خبرة فى مجال العمل لا تقل عن ٦ سنوات.

◄ القدرات والمهارات:

(١) مهارات الاتصال التليفونية.
(٢) القدرة الفنية على إعداد المراسلات.
(٣) مهارات الاستماع والتحدث.
(٤) قوة الملاحظة ومهارات الاستجابة الملاءمة مع المواقف.
(٥) الإلمام باللغة الإنجليزية بالمستوى المطلوب لأداء الأعمال.
(٦) الإلمام بأساليب إدخال وتشغيل ومعالجة البيانات على الحاسب الآلى.

◄ الصفات الشخصية:

(١) حسن المعاملة واللباقة فى التعامل.
(٢) الرغبة القوية فى الإنجاز.
(٣) القدرة على التأثير والإقناع.
(٤) الاستعداد والرغبة القوية لتهيئة بيئة عمل معاونة للرئيس المباشر.
(٥) القدرة العالية على تحقيق السرية فى العمل والمحافظة الدقيقة على موضوعات المكتب.
(٦) الدبلوماسية والمرونة العالية فى التصرف.

- **معايير قياس وتقييم أداء شاغل الوظيفة:**

(١) مدى رضا الرئيس المباشر عن مستوى الأداء.

(٢) مدى كفاءة تنظيم وتوفير وقت الرئيس المباشر.

(٣) مدى توفر المعلومات الكاملة وتزويد الرئيس المباشر بها.

(٤) تيسير أعمال مكتب الرئيس المباشر وتحقيق رضا الأطراف ذوى العلاقة.

(٥) مدى توفير الهدوء والراحة فى مكتب الرئيس المباشر وتدفق الأعمال بيسر وكفاءة.

(٦) مدى كفاءة أعمال المتابعة للمراسلات والمكاتبات الصادرة من مكتب الرئيس المباشر.

"بطاقة وصف وظيفة"

أخصائي بيع (*)

الهدف العام للوظيفة :

يتمثل الهدف العام لوظيفة أخصائى البيع فيما يلى:-

تحقيق حجم وقيمة المبيعات والتحصيلات المخططة أو المستهدفة، من خلال كفاءة أعمال الترويج وفعالية الاتصالات والمقابلات مع العملاء، وتعميق العلاقات الإيجابية معهم وتدعيم الموقف التنافسي وتنمية الحصة السوقية للشركة بما يمكنها من تحقيق أهدافها.

الواجبات الرئيسية:

تشمل الواجبات الرئيسية لأخصائي البيع ما يلى:-

(١) يتعرف على خطط وسياسات العمل فى الشركة وفلسفتها تجاه السوق والمنافسين والعملاء والمجتمع، ويراعى ذلك فى أدائه لواجباته الوظيفية وفى بناء وتطوير علاقاته المهنية مع الأطراف الأخرى.

(٢) يتعرف على مشروعات الشركة القائمة ويدرس خصائصها، ويحدد أوجه القوة بها وكيفية الاستفادة منها فى الترويج لمشروعات الشركة، ويحدد مجالات الاعتراضات المحتملة للعملاء وكيفية التعامل معها بما يخدم الشركة.

(*) فى مجال الاستثمار العقاري والمقاولات.

(٣) يتابع موقف أسواق الاستثمارات العقارية وظـــروف المنافســـة، ويحـــدد إتجاهاتها ومجالات تأثيرها على إمكانية التسويق، ويقترح أساليب التعـامل معها.

(٤) يقترح مواقع ملائمة لمشاريع الشركة ويحدد مواصفاتها على ضوء بيانات إحتياجات العملاء وإتجاهات المنافسين.

(٥) يشارك فى دراسة جدوى المشروعات الجديدة، ويقـــترح بدائـل تحسـين مواصفاتها وتنشيط مبيعاتها.

(٦) يوفر البيانات عن العملاء المرتقبين من مصادرها المختلفة ، ويشارك فـي دراستها وتحليلها، وتحديد فئات العملاء حسب خصائصهم وإحتياجاتـهم، ويقترح الأساليب الملاءمة للإتصال بـــهم والتـأثير عليـهم وتحفـيزهم وإقناعهم.

(٧) يوفر البيانات و المعلومات عن المنافسين ومشــاريعهم وتقييـم أســاليبهم الترويجية، ويقترح الأساليب الملاءمة للتعامل الفعال معـــها بمـا يدعـم الموقف التنافسي للشركة ومنتجاتها وخدماتها.

(٨) يقترح الأفكار الترويجية والإعلانية ويناقشها ويطورها، ويشارك فى إتخاد إجراءات تنفيذها بعد إعتمادها.

(٩) يحدد أساليب الترويج الممكنة، ويقترح أكثرها ملاءمة لخصائص مشــاريع الشركة وأهدافها وإمكانياتها، ويشارك فى تحديد أولوياتها ومتطلبات تنفيذها وتقدير تكلفتها ودراسة جدواها.

(١٠) يشارك فى أعمال التسعير ووضع نظم السداد لوحدات المشروع علــى ضوء بيانات الموقع والمنطقة، ومواصفات المشـــروع، وتكلفــة التنفيذ

التقديرية، وإتجاهات السوق، والبدائـــل المعروضـــة مـــن المشـــروعات المنافسة.

(١١) يشارك فى وضع خطط وبرامج الترويج لمشروعات الشـــركة لتشـمل الإعلانات والمعارض والحفلات والمراسلات والزيارات الميدانية لمواقــع العمل وغيرها من أساليب الترويج والدعاية ، ويشارك فى تحديد متطلبات وتكلفة تنفيذها.

(١٢) يشارك فى أعمال التحضير للمعارض والحفلات والزيارات وفى تنفيذها وتقييم نتائجها، ويقترح سبل تحسين فعاليتها كوسيلة لتسويق مشـــروعات الشركة.

(١٣) يتلقى توجيهات الإدارة العليا (رئيسه المباشر) بشأن المســـتهدف مـــن المبيعات والتحصيلات، ويدرسها ويعد مقترحات تحقيقها.

(١٤) يجرى الاتصالات التليفونية اللازمة لأعمال التسويق، ويتأكد من ملاءمة توقيتها ومضمونها.

(١٥) يضع خطته الخاصة بالمراسلات والاتصالات والمقابلات مع العمـــلاء وينفذها بعد اعتمادها، ويتخذ إجراءات توفير متطلباتها.

(١٦) يعد المراسلات المتنوعة اللازمة لأعمال التسويق، ويتأكد من ملاءمـــة المراسلة على ضوء الهدف منها وخصائص العميـــل وطبيعـــة الموقــف التسويقي، ويتخذ إجراءات إرسالها بالأسلوب المناســـب وفـــى التوقيــت الملائم.

(١٧) يحدد المقابلات والزيارات التسويقية والبيعية المطلوب تنفيذها، ويتأكد من دقة وإكتمال التحضير لها، ويتخذ إجراءات تهيئتها وتوفير فرص نجاحها.

(١٨) ينفذ المقابلات والزيارات الترويجية والبيعية ويتخذ إجراءات تقييمها ويقترح أساليب إقناع العميل وكسب ثقته والتعاقد معه.

(١٩) يزود العملاء المرتقبين بالنوع والقدر الملائم من البيانات والمعلومات التى تعمق الحاجة والدافع لديهم وتحفزهم للاتصال وطلب إتمام مقابلة بيعية معهم.

(٢٠) يتخذ الإجراءات المطلوبة لإعداد العقود مع العملاء، ويتأكد من دقتها وإكتمالها، ويتابع توقيعها من خلال مدير الإدارة (رئيسه المباشر) ويقوم بتسليمها للعميل.

(٢١) يستكمل بيانات النماذج والبطاقات والسجلات المرتبطة بالتعاقدات مع العملاء فيما يتعلق بحجز الوحدات المباعة ونظام السداد وغيرها، ويتأكد من دقة وسلامة ما يتم تسجيله بها بما يمكن من متابعة تنفيذ تلك العقود وحفظ حقوق الشركة والعميل.

(٢٢) يتابع موقف المبيعات من كل مشروع من مشروعات الشركة، ويشارك فى دراسة وتحليل فرص وقيود البيع، ويقترح الأساليب البديلة لتنشيط أعمال البيع.

(٢٣) ينفذ نظم العمل فى الشركة فيما يتعلق بخدمة العملاء، ويتأكد من فعاليتها فى تحقيق رضا العميل وكسب ثقته وتدعيم انتمائه للشركة.

(٢٤) يعد المراسلات الملاءمة لدفع العملاء للانتظام فـــى الســـداد، ويجــرى الاتصالات اللازمة مع العملاء فيما يتعلق بمتابعة التحصيلات، وتنشــيطها ويتأكد من تأثيرها الإيجابي على العميل.

(٢٥) يتابع موقف سداد العملاء، ويتأكد من انتظام العملاء فى السداد وفـــق التعاقدات معهم ويتخذ الإجراءات الملاءمة بشأن حالات التأخير عن السداد على ضوء سياسات الشركة وتوجيهات الإدارة.

(٢٦) يقيم أدائه وإنجازاته بصورة مستمرة، ويتأكد من كفاءة أدائـــه وتحقيقـــه للمستهدف، ويقترح أساليب وأدوات تنشيط مبيعاته وتحسين كفاءته.

(٢٧) يستفيد من نتائج تحليل بيانات العملاء الفعليين، ويتخذ إجراءات تحقيـــق التواصل وتعميق العلاقات معهم بما يساهم فى زيادة كفاءة أعمال التسويق وتحقيق المبيعات المستهدفة.

(٢٨) يقوم بزيارة مواقع العمل ويتصل بصفة مستمرة مع مســـئولي التنفيـــذ ومديري المشاريع، ويتعرف على موقف التنفيذ، ويحقق التعاون والتنســيق معهم بشأن مقابلة العملاء وتزويدهم بالبيانات والمعلومات المطلوبة.

(٢٩) يتلقى الاستفسارات والملاحظات من العملاء، ويقوم بدراستها على وجه السرعة بموضوعية كاملة، ويتخذ الإجراءات اللازمة لتحقيق رضا العميل وتوثيق علاقاتهم الإيجابية تجاه الشركة على ضوء سياســـة العمـــل فـــى الشركة وتوجيهات الإدارة.

(٣٠) يعد الملفات النوعية للمشاريع والعملاء ويتأكد من توفر ودقـــة تسلســـل البيانات والمعلومات والمستندات ويتخذ كافة إجراءات حمايتها وتحديثـــها والاستفادة منها فى القيام بواجباته.

(٣١) يشارك فى ورش العمل على مستوى جهاز التسويق لمناقشة وتحليل الجهود الترويجية وتقييم الاتصالات والمقابلات البيعية، وتحديد سبل تفعيلها وجعلها أكثر إنتاجية.

(٣٢) يشارك في ورش العمل على مستوى الشركة لمنافسة سياسات التسويق والترويج وتحديد مجالات وسبل تطويرها لتنشيط عملية البيع والتحصيل.

(٣٣) يشارك في توفير وتحليل ما ينشر أو يذاع من بيانات ومعلومات عن موضوعات وقضايا ترتبط بأعمال ومشروعات الشركة، ويقترح الأساليب الملاءمة للتعامل معها والاستفادة منها ، وينفذها بعد إعتمادها.

(٣٤) ينفذ التعليمات والتوجيهات الصادرة من الإدارة العليا فيما يتعلق بأعمال التسويق وخدمة العملاء، ويتأكد من دقتها وفعاليتها وجدواها فى تحقيق أهداف وخطط الشركة ويقترح تطويرها.

(٣٥) يعد التقارير الدورية والاستثنائية عن أعماله وإنجازاته، ويقدم مقترحاته لتدعيم جهود الترويج وتنشيط التعاقدات والتحصيلات.

(٣٦) يتابع المستجدات فى أساليب وأدوات الترويج وخدمة العمل ويقترح سبل الاستفادة منها ومتطلبات تحقيق ذلك والعمل على تطبيقها بعد إقرارها.

الشروط الواجب توافرها فى شاغل الوظيفة :

التأهيل العلمى : مؤهل مناسب (عال / فوق المتوسط / متوسط).

الخبرة : خبرة فى مجال العمل لا تقل عن (٨) سنوات حسب أعباء الوظيفة.

التدريب :أن يكون حاصل على دورات تدريبية فى :

١. الاتصالات الشفهية والكتابية.
٢. المقابلات البيعية.
٣. خدمة العملاء.
٤. التفاوض.
٥. التعامل مع الحاسب الآلي.
٦. إعداد الخطط والبرامج التسويقية.
٧. تقييم الأساليب الترويجية.
٨. بحوث التسويق.
٩. المهارات السلوكية.
١٠. إعداد التقارير.

المهارات والقدرات :

١. مهارات الاتصال الكتابي والشفهي.
٢. القدرة على التأثير والإقناع.
٣. القدرة على تحقيق الألفة وكسب الثقة.
٤. القدرة على دراسة وتحليل الظواهر والمواقف التسويقية والبيعية.
٥. مهارات التعرف على الدوافع والرغبات والاتجاهات وتفسيرها.

الصفات الشخصية :

١. يحسن الحديث ويجيد الإستماع.
٢. رغبة قوية لجمع المعلومات وتحليلها.

٣. استعداد واضح للتعامل والتفاعل مع المواقف المختلفة.
٤. القبول لدى الآخرين.
٥. قوة الملاحظة والفهم العميق للأفراد والمواقف.
٦. رغبة قوية للتطوير والتحديث والابتكار.

معايير قياس وتقييم أداء شاغل الوظيفة :

يتم قياس وتقييم آداء أخصائي التسويق من خلال ما يلي:

- الإنجازات الفعلية من المبيعات والتحصيلات.
- مستوى قوة العلاقات مع العملاء.
- موضوعية ودقة المشاركة في إعداد خطط وبرامج التسويق.
- مدى الاستفادة من الأساليب والأدوات الترويجية.
- جودة مقترحات زيادة المبيعات وتنشيط التحصيلات.
- كفاءة التعاون مع أفراد جهاز التسويق.
- مستوى قوة العلاقة والتنسيق مع مسئولي المشاريع / المواقع.

تحديد نطاق واجبات ومسئوليات الوظيفة - وتأثيرها على استثمار الوقت

دعنا نتساءل التساؤلات التالية:

١- وظيفة أخصائي البيع : هل تقتصر واجباتها فقط على مهام البيع بدءا من تخطيط المكالمة أو المقابلة البيعية حتى الاتفاق مع العميل وإعداد العقد... أم يدخل فيها مهام الترويج أيضا، وهل يدخل فيها مهام خدمة العملاء سواء ما قبل البيع أو بعده؟

(فما هو النطاق الصحيح الفعال لوظيفة أخصائي البيع وما هو تأثير ذلك على استثمار الوقت؟

٢-وظيفة أخصائي خدمة العملاء : هل تقتصر واجباتها فقط على مهام الاستجابة لطلبات العملاء واحتياجاتهم، وحل مشكلاتهم وملاحظاتهم واعتراضاتهم... أم يدخل فيها مهام متابعة إنتاج المنتج والتأكد من الالتزام بمواصفات الاتفاق مع العميل من حيث المواصفات الفنية والجودة والتوقيت والتسليم وكفاءة التشغيل والاستخدام للمنتج، وانتظام تقديم خدمات الصيانة والإصلاح... وغيرها من الواجبات التى تحقق رضا العميل وتعمق ولائه للمنتج وانتمائه للمنظمة.

(فما هو النطاق الصحيح الفعال لوظيفة أخصائي خدمة العملاء... وما هو تأثير ذلك على استثمار الوقت؟).

٣- وظيفة المحاسب : هل تقتصر واجباتها فقط على الأعمال المحاسبية من مراجعة المستندات والقيد في الدفاتر والترحيل إلى الحسابات النوعية وإعداد الحسابات الختامية والقوائم المالية، أم يدخل فيها مهام متابعة التدفقات وتحصيل مستحقات الشركة لدى عملائها وإرسال خطابات تذكره العملاء ومطالبتهم بسداد المبالغ مستحقة السداد في مواعيدها.

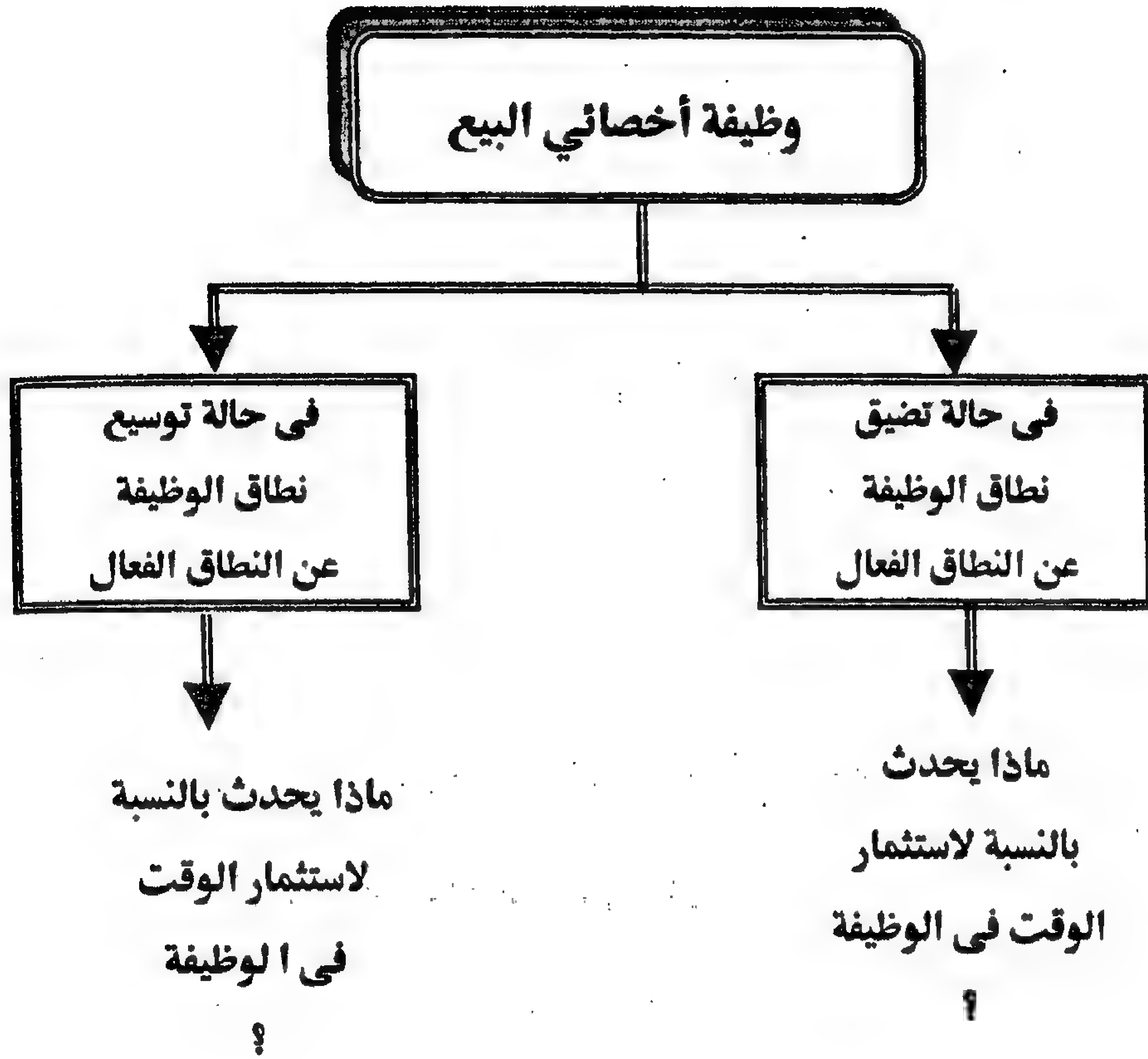
(فما هو النطاق الصحيح الفعال لوظيفة المحاسب؟ وما هو تأثيره على استثمار الوقت؟).

ماذا نستفيد من الأمثلة السابقة؟ وما هي علاقتها باستثمار الوقت؟

وللإجابة على هذا التساؤل نقول:

- إن من العوامل الهامة ذات التأثير البالغ على استثمار الوقت أو إهداره في المنظمات المعاصرة عملية تقييم الوظائف وتحديد نطاق واجبات ومسئوليات الوظائف. حيث تؤكد الشواهد والممارسات العملية في عديد من المؤسسات التي عايشها المؤلف وتعامل معها أن إعداد الوصف الوظيفي للوظائف لا يتم على أسس وقواعد مهنية تلائم طبيعة وخصائص الأنشطة، ويؤدي هذا إلى إما تضييق النطاق الوظيفي للوظيفة أو توسيعه ويرتبط ذلك

بسلبيات تنظيمية وإدارية تؤدى إلى إهدار جزء كبير من وقت أعضاء المنظمة سواء كانوا إداريين أو تنفيذيين ويتضح ذلك عند تناول أحد الأمثلة الثلاثة السابقة على النحو التالي فى شكل (٦-١).



شكل (٦-١)

النطاق الفعال لوظيفة أخصائى البيع:

يتوقف النطاق الوظيفى الفعال لوظيفة أخصائى البيع على مجموعة من الأسس والضوابط المهنية منها طبيعة وخصائص نشاط وبيئة المنظمة وتشكيلة وخصائص منتجات وخدمات المنظمة وفئات العملاء وخصائصهم.

ففى حالة الأنشطة الصناعية كبيرة الحجم والتى تقدم منتجات صناعية معقدة فنياً من خلال مراحل إنتاجية يصعب على العميل فيها متابعة عملية التصنيع من بدايتها إلى نهايتها (صناعات الأغذية والمنظفات الصناعية والملابس والتجهيزات الرأسمالية وغيرها) فى مثل هذه الحالات من الأنسب أن يتم تضييق نطاق واجبات ومسئوليات أخصائى البيع وفصلها عن واجبات ومسئوليات الترويج وذلك لعديد من الاعتبارات منها ما يلى:

(١) تعتمد المنظمة على عدد كبير جداً من أخصائى البيع المحترفين قد يصل عددهم فى بعض الشركات إلى آلاف الأفراد والذين يوجهون كل وقتهم وجهدهم لإجراء الاتصالات و المقابلات البيعية على نطاق جغرافى واسع قد يمتد إلى الدولة كاملة وربما خارجها أيضاً.

(٢) يغلب على أفراد جهاز البيع الجانب الفنى أو الحرفى ولا يتوفر لديهم الرصيد المعرفى المهنى لأعمال الترويج، وإن كان يمكن أن يقدموا بعض الأفكار أو الملاحظات التى يمكن الاستفادة منها فى تخطيط الجهد الترويجى وتنفيذه وتطويره.

(٣) يتطلب الجهد الترويجي تخصيص عدد محدود من المتخصصين في هذا المجال للتفرغ لمهام التفكير والتخطيط للأعمال الترويجية وتنفيذها وتقييم نتائجها وتطويرها، ومن الضروري أن يكونوا على دراية بما لدي أفراد البيع من ملاحظات ومقترحات في هذا المجال.

(٤) يتطلب العمل الترويجي في مثل هذه الأنشطة والمنظمات درجة عالية من التقنية الفنية والمتابعة المستمرة للمستجدات في هذا المجال مما يتطلب تنوع المعارف والمهارات لدى مجموعة متخصصة في هذا المجال ليكون لديها الجدارة المهنية لممارسة تلك المهام.

(٥) الجهد الترويجي في مثل هذه الأنشطة وخاصة ما يتعلق بالإعلانات والمعارض عملية مستمرة متواصلة قد تستمر طوال العام مما يصعب على أفراد البيع الانشغال المستمر بهذه المهام مما يتطلب تنوع فئة متخصصة لهذا الجهد.

ويعني هذا أن الفصل بين وظيفتي البيع والترويج في مثل تلك المنظمات أو الأنشطة يعد شرطا جوهريا لاستثمار وقت العاملين في كل من مهام البيع ومهام الترويج وتعظيم الاستفادة من وقت كل فرد في هذه الأنشطة. وأن الأخذ بغير هذا الأساس في تحديد نطاق كل وظيفة وتوزيع المهام يؤدي إلى إهدار الوقت وضياع الجهد دون منفعة ملموسة. ويتضح ذلك إذا تخيلت السيناريو البديل، وهو أن يتم الخلط بين مهام الترويج والبيع، ويعني توسيع نطاق الوظيفة ليشتمل على مهام وواجبات الترويج والبيع، ويترتب على ذلك ما يلي:

- ضرورة أن يتوفر لدى كل فرد الجانب المعرفي والمهني في جانب الترويج والبيع.
- يكون كل فرد مسئولا عن مهام الترويج والبيع ولابد من ممارستهما باستمرار طوال الوقت.
- يتم قياس كفاءة كل فرد ومحاسبته عن جدوى الجهد الترويجي والبيعي على مستوى الشركة.

وبالنظرة التحليلية لطبيعة العمل في مثل هذه المنظمات يتأكد لنا صعوبة تحقيق مثل هذه الاشتراطات، فضلا عن ما ينتج عنها من تداخل في المسئوليات وصراع الأدوار وضغوط المهام ...ويتجسد كل ذلك في عدم التوظيف الجيد لجهد ووقت الأفراد في مجالي الترويج والبيع.

ويعكس هذا، في حالة المنظمات الخدمية أو الأنشطة النوعية ذات مجالات العمل المحدودة (أنشطة البنوك والمكاتب والشركات السياحية وخدمات إنهاء الإجراءات، والاستثمار العقاري...... وغيرها).

ثالثاً:- دليل الصلاحيات والسلطات

يساعد دليل الصلاحيات والسلطات بصورة ملائمة فى مراجعة وتطوير اختصاصات النشاطات وواجبات ومسئوليات الوظائف، كما يساعد فى تحديد حدود تصرفات المستويات الوظيفية المختلفة وتنظيم العلاقة بينها، وتجنب أو تقليل احتمالات التنازع فيما بينها.

ويجب أن يتم تحديد الصلاحيات والسلطات المرتبطة بالنشاطات فى ضوء أهدافها واختصاصاتها، وتحديد الصلاحيات والسلطات المرتبطة بالوظائف فى ضوء أهدافها وواجباتها، وذلك لتحقيق مبدأ التوازن بين المسئولية والسلطة، وتيسير التصرف بالتنفيذ أو اتخاذ القرارات، وإمكانية المساءلة عنها والمحاسبة على نتائجها.

ومن المفيد أن يتم النظر إلى مستويات الصلاحيات والسلطات على أنها الترجمة العملية للاختصاصات التنظيمية والواجبات الوظيفية إلى أدوات محددة وواضحة لأداء كل نشاط لاختصاصاته وتأدية كل وظيفة لواجباتها دون نزاع أو تداخل أو التخلي عن المسئولية والتهرب من المساءلة.

١- أهمية وأهداف إعداد دليل الصلاحيات والسلطات

يحقق إعداد دليل الصلاحيات والسلطات الأهداف التالية:

- تحديد مستويات الصلاحيات المرتبطة بالنشاطات الرئيسية محل الصلاحية والوظائف أو المستويات الإدارية صاحبة الصلاحية.

- التأكد من تحقيق مبدأ التوازن بيـن صلاحيـات وسـلطات النشـاطات والوظائف ومسئولياتها، بما يمنع (يقلل) حالات التداخل والنزاع والصـراع بين مسئولي النشاطات أو شاغلي الوظائف وبعضهم البعض.
- تحديد اشتراطات وقواعد تفويض السلطة وإجراءاتها وما يرتبط بعمليـة التفويض من مسئوليات للمفوض والمفوض إليه، وتنظيم العلاقة بينهما.
- توفر أساس موثق، بناء عليه، يتم تقدير الجهد والعبء المرتبط بالنشـاط والوظيفة وتحديد تأثير ذلك على الـوزن والـترتيب النسـبي للنشـاطات والوظائف وهيكل الرواتب والمزايا المرتبطة بها.

٢- اعتبارات عامة لإعداد دليل الصلاحيات والسلطات

يمكن إعداد دليل الصلاحيات والسلطات بصورة ملائمة تسـاهم فى تحقيق فعالية التنظيم الإداري عند مراعاة الاعتبارات والإرشادات العامة التالية:

- يجب تحديد مستويات الصلاحية وتعريفها وتوضيح حدودها بما لا يـدع مجالا للخلط أو التداخل فيما بينها (يقترح، يوصى، يعتمد، ينفذ، يتابع).
- يجب تحديد وتعريف المصطلحات المرتبطة بمستويات الصلاحية وتحديد مجالات وضوابط استخدامها (المسئولية، المسـاءلة، المحاسـبة، السـلطة، الصلاحية، التفويض).
- من الضروري تحديد عناصر الصلاحية والتي تتمثـل فـى النشـاطات الرئيسية والفرعية محل الصلاحية، وتحديد مستوى الصلاحية الذي يتفـق وبدقة مع طبيعة كل اختصاص من اختصاصات النشاط.

- من الضروري تحديد صاحب الصلاحية والذي يتمثل في المستوى الإداري أو المسمى الوظيفي، وتحديد مستوى الصلاحية الذي يتفق وبدقة مع طبيعة الواجبات والمسئوليات المرتبطة بالوظيفة.
- يجب الحذر من تجميع مستوى صلاحيات "التنفيذ" و "المتابعة" معا، ويجب أن يكون مستوى صلاحية "المتابعة" لمستوى وظيفي لصاحب أعلى أو على الأقل يوازي المستوى الوظيفي لصاحب صلاحية "التنفيذ" وتراعى نفس القاعدة بالنسبة لمستوى صلاحيات "الإقتراح أو الإعداد أو التوصية" من جهة ومستوى صلاحية "الإعتماد" من جهة أخرى.

ويظهر في الجدول رقم (٦-٢) التالي الإطار العام لنظام الصلاحيات والذي يوضح المجالات الرئيسية والفرعية للصلاحيات والسلطات.

جدول (٦-٢) الصلاحيات والسلطات

م	مجالات الصلاحيات	يقترح	يوصي	ينفذ	يتابع
أولا	الأهداف والخطط				
١	الأهداف والسياسات العامة للشركة				
٢	الخطط السنوية للأنشطة				
٣	الميزانية التقديرية				
ثانيا	التنظيم الإداري				
١	الهياكل التنظيمية				
٢	الهياكل الوظيفية				
٣	استحداث الوظائف				
٤	اللوائح الداخلية				
ثالثا	التدريب				
١	خطة التدريب				
٢	التعاقد على البرامج التدريبية				
٣	الترشيح للبرامج التدريبية				
٤	شغل الوظائف: رئيس مجلس الإدارة. المدير العام. مدير الإدارة. رئيس القسم. الوظائف التنفيذية. الاستشاريين.				

تابع: جدول الصلاحيات والسلطات

م	مجالات الصلاحيات	يقترح	يوصي	ينفذ	يتابع
رابعا	الحركة الوظيفية للموظف				
١	خطة التعيينات				
٢	الترقية:				
	مدير الإدارة.				
	رئيس القسم.				
	الوظائف التنفيذية.				
٣	نقل الموظف داخل نشاطات الشركة:				
	المدير العام.				
	مدير الإدارة.				
	رئيس القسم.				
	الوظائف التنفيذية.				
٤	الجمع بين الوظيفة والعمل الخاص				
٥	فصل الموظف:				
	المدير العام.				
	مدير الإدارة.				
	رئيس القسم.				
	الوظائف التنفيذية.				
٦	التكليف بالعمل في وظيفة ثانية بالشركة بجانب الوظائف الحالية.				
٧	التكليف بمهمة رسمية				

تابع: جدول الصلاحيات والسلطات

م	مجالات الصلاحيات	يقترح	يوصي	ينفذ	يتابع
خامسا	تقارير الصلاحية والكفاية				
١	تقارير الصلاحية خلال فترة الاختبار.				
٢	تقارير الكفاية الدورية.				
سادسا	الأجازات				
١	الإجازة السنوية.				
٢	الإجازة العارضة.				
٣	الإجازة المرضية.				
٤	العمل الإضافى.				
سابعا	العلاوات والمكافأت والجزاءات				
١	منح العلاوات الدورية				
٢	منح العلاوات الاستثنائية.				
٣	منح المكافآت السنوية.				
٤	توقيع الجزاءات داخل اللائحة.				
٥	توقيع الجزاءات خارج اللائحة.				
ثامنا	إنهاء الخدمة				
١	إنهاء الخدمة.				
٢	مكافأة نهاية الخدمة.				
تاسعا	الصرف				
١	أولويات الصرف للمقاولين والموردين.				
٢	الصرف حسب الموازنة النقدية الشهرية.				

تابع: جدول الصلاحيات والسلطات

م	مجالات الصلاحيات	يقترح	يوصي	ينفذ	يتابع
عاشرا	البنوك والإقتراض				
١	فتح الحسابات فى البنوك بإسم الشركة.				
٢	تقارير الكفاية الدورية.				
٣	التحويلات بين البنوك				
٤	عقود الزمن				
٥	التسهيلات من البنوك				
٦	تسويات البنوك				
حادى عشر	الجرد				
١	تشكيل لجان الجرد.				
٢	جرد وتسوية المخازن.				
٣	جرد وتسوية الصندوق.				
ثانى عشر	التعامل مع الأطراف الخارجية				
١	إعداد الديون				
٢	تطبيق قواعد غرامات التأخير.				
ثالث عشر	توفير الاحتياجات وصرفها				
١	الشراء من خلال المناقصة				
	أقل من				
	من إلى				
	من إلى				
	من إلى				

تابع: جدول الصلاحيات والسلطات

م	مجالات الصلاحيات	يقترح	يوصي	ينفذ	يتابع
٢	الشراء المباشر:				
	أقل من				
	من إلى				
	من إلى				
	من إلى				
٣	صرف الاحتياجات من المواد.				
٤	إرجاع المواد المنصرفة.				
٥	إرجاع المشتريات إلى الموردين.				
٦	بيع الأصناف الراكدة أو التالفة.				
٧	طلب العروض.				
٨	تشكيل لجنة فتح المظاريف.				
٩	تشكيل لجنة تحليل العروض.				
١٠	قرار الترسية.				
١١	إلغاء المناقصة.				
١٢	فسخ العقود.				
١٣	تشكيل لجنة فتح المواد المشتراة				
١٤	تأجير المعدات من الغير.				
١٥	تأجير المعدات للغير.				
الرابع عشر	توفير الاحتياجات وصرفها				
١	المطبوعات.				
٢	الإعلانات.				
٣	المعارض والحفلات التسويقية.				
خامس عشر	توزيع الأرباح				

لماذا نهتم بالوصف الوظيفي؟

يساعد في الإجابة على هذا التساؤل مجموعة أخرى من التساؤلات منها ما يلي:

(١) لماذا تقرر المنظمة تعيين موظف جديد ليشغل وظيفة معينة؟

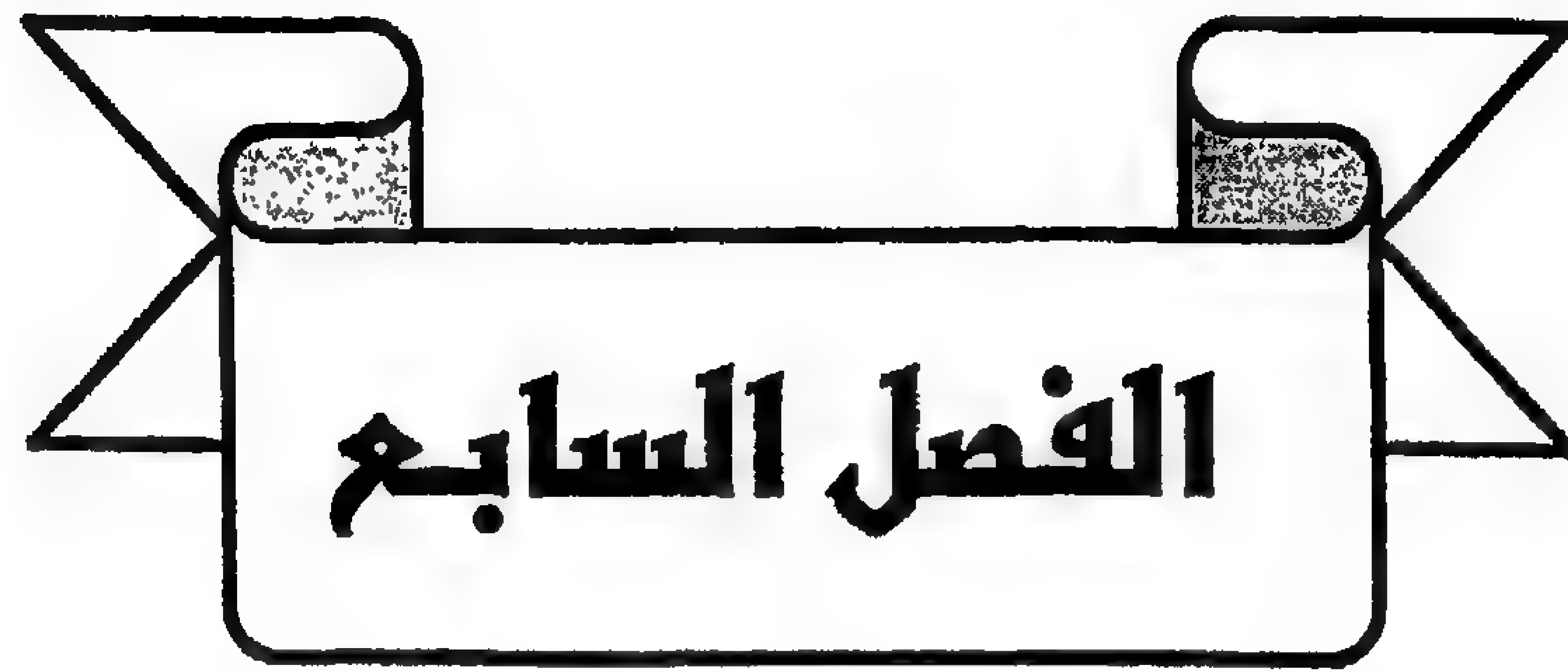
(٢) ما الذي يحدث عند عدم وضوح أهداف الوظيفة التي يعين عليها الموظف؟

(٣) كيف يمارس الموظف أعماله في حالة عدم وضوح العلاقات التنظيمية والوظيفية بين وظيفته والوظائف الأخرى؟

(٤) كيف يمارس الموظف مهام وظيفته في حالة عدم تحديد واجباته ومسئولياته وسلطاته؟

(٥) كيف يؤدي الفرد مهامه بنجاح مع عدم وضوح أسس ومعايير قياس وتقييم أدائه وكفاءته؟

من خلال تخيل العواقب التي تنتج عن غياب أو عدم ملاءمة الوصف الوظيفي يتضح دور الوصف الوظيفي السليم في تحقيق كفاءة الأداء، فضلا عن الاستخدام الكفء للموارد والإمكانيات.



قيادة وتحفيز الأفراد

الفصل السابع
قيادة وتحفيز الأفراد

مقدمة:

تظهر الحاجة إلى قيادة وتوجيه الأفـراد وتحفـيزهم حيثمـا ظـهرت جماعات وفرق العمل، وطالما إحتجنا إلى جماعية جهود الأفراد وتحقيق التعاون بينهم.

وحيث تأكد للقارئ أن وجود المنظمات والمؤسسات التى تعتمـد علـى فـرق وجماعات العمل يعد من سمات الوقت المعاصر، فإن عملية القيـادة والتوجيـه والتحفيز هى بمثابة الأكسجين الذى يبعث الحياة فيما سبق إعداده مـن خطـط وتنظيمات، ومن خلال القيادة والتوجيه والتحفيز تتحول الخطة والتنظيم من حالة السكون والثبات إلى حالة الحركة والنمو.

ويعنى هذا ، أن المدير لا تكتمل مهمته بوضع الخطط وإعداد التنظيمات وتحديد الاختصاصات والواجبات، وإنما يتطلب ذلك قيادة الأفـراد وتوجيهـهم وتحفيزهم لإنجاز الخطط وتحقيق الأهداف فى إطار العلاقـات التـى يحددهـا التنظيم الإدارى.

ومن ثم تكون عملية القيادة والتوجيه والتحفيز مـن عمليـة التخطيـط والتنظيم كإدارة المحرك فى السيارة لنقلها من حالة السكون إلى حالة الحركـة والتوجه إلى محطة الوصول المستهدفة.

وبناء عليه يمكن القول أن هدف عملية القيادة والتوجيه والتحفيز يتمثل فـى توحيد جهود أعضاء المنظمة فى مسار أو مسارات واحدة متجانسة وتحفـــيزهم ورفع معنوياتهم وتحقيق التعاون والتنسيق فيما بينهم للعمل كفريق لتحقيق النتائج المستهدفة.

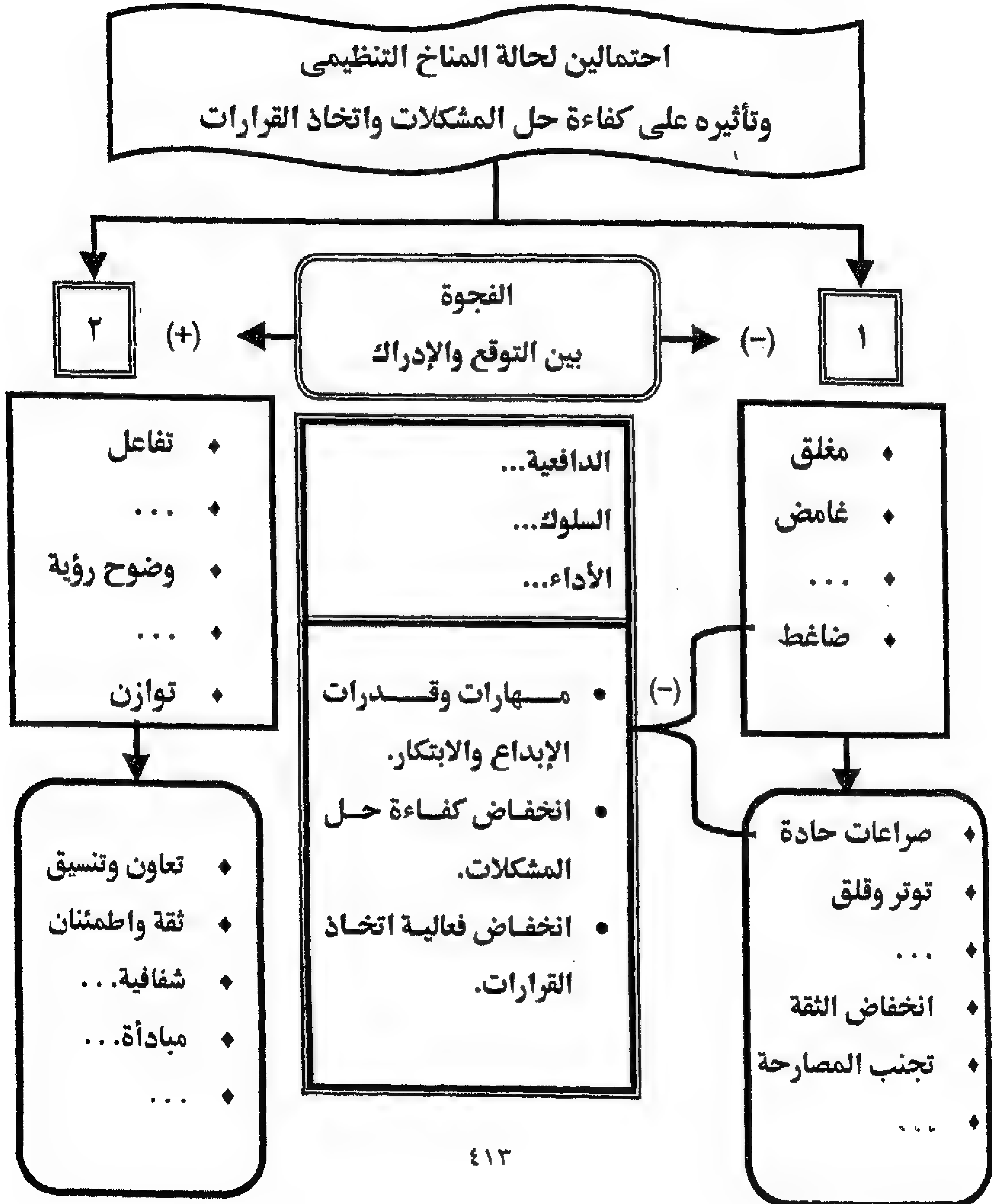
اولاً:- عناصر عملية القيادة والتحفيز

١- مناخ عمل إيجابي

من التحديات الهامة التى يواجهها المدير المعاصر أن تحقيق التوافق بين مصالح الأطراف المختلفة داخل المنظمة وخارجها ومـــع أهـداف ومصـــالح المنظمة ذاتها، ولا يتحقق ذلك عادة إلا من خلال بناء مناخ عمل ســـليم يقلـل احتمالات التعارض والتصادم بين الأهداف والمصالح, ويتطلب ذلك أن يتــأكد المدير من سلامة إدراك كافة الأطراف بأن مصالحهم وأهدافهم تتحقق من خلال تحقيق أهداف ومصالح المنظمة ذاتها، وأن أى تعــارض يظــهر مــا هــو إلا تعارض سطحي غير حقيقي ينبغي التعاون لمعالجته.

ويقتضى ذلك بناء أنظمة اتصالات إداريــة وآليــة لاتخــاذ القــرارات وإصدار الأوامر والتعليمات وأنظمة حوافز تنمى دوافـــع ومــهارات الإبــداع والابتكار لدى الأفراد وتعمق الاستعداد والرغبة فى التعـــاون والتنسـيق مـع الآخرين فى مناخ عمل سليم صحى.

ويوضح الشكل رقم (٧-١) التالى تأثير خصائص مناخ العمل (المنـــاخ التنظيمي) على دافعية وأداء الأفراد وقدرتهم على الابداع والابتكـــار واتخـــاذ القرارات وحل المشكلات.



ثانياً:- كفاءة إصدار الأوامر والتعليمات

١- إصدار الأوامر ووظيفة المدير

للمدير بمقتضى سلطته أن يصدر الأوامر لمرؤوسيه، وهذه الأوامر هى وسيلته التقليدية فى جعل الأفراد يقومون بأداء عمل معين، فالخطط تكون خططا، وتبقى مجرد خطط، إلى أن يقوم المدير بإصدار أوامر إلى الأشخاص المعنيين بتنفيذها أى أن الأعمال المطلوبة أداؤها للوصول إلى الأهداف تظل بنودا فى الخطة إلى أن يعطى المدير لها الحياة عند إصدار أوامره بالتنفيذ.

٢- سلطة إصدار الأوامر

فالأمر إذن هو أن يطلب المدير من المرؤوسين القيام بعمل معين وقد يكون هذا العمل إيجابياً أو سلبياً بمعنى أنه قد يطلب تنفيذ واجب معين أو الامتناع عن فعل شئ معين، وواضح من ذلك أن القدرة على إصدار الأوامر تستمد رسميا من الحق المخول للمدير بأن يتخذ التصرفات اللازمة لإنجاز الأعمال، أى من السلطة الرسمية التى تصاحب المركز الذي يتولاه، وواضح أيضا أن عملية إصدار الأوامر بالتالي تسير فى نفس الاتجاه الذي تسير فيه السلطة الرسمية، أى من أعلى إلى أسفل، بمعنى أن المرؤوس لا يمكن أن يصدر أوامر لرئيسه، لأن ذلك سيكون عكسا لخط سير السلطة الرسمية التى يستند إليها فى إصدار الأوامر.

وبديهى بالطبع أن الأمر الذى يستند إلى السلطة الرسمية يلتزم المرؤوس بتنفيذه حيث يستطيع المدير بمقتضى سلطته الرسمية أن يصدر

الأوامر لمرؤوسيه لتنفيذ ما هو مطلوب، وأن المرؤوسين يلتزمون بتنفيذ تلك الأوامر، وبالتالى يمكن الاعتماد على السلطة الرسمية فقط لضمان تنفيذ الأعمال والوصول للأهداف، ويترتب على ذلك العناية بتحديد العقوبات التى توقع على الأفراد الذين يعصون الأوامر، لأن معرفتهم بهذه الجزاءات أو العقوبات تكفل طاعتهم للأوامر، وسوف نتناول هذا المفهوم بالمناقشة فيما بعد.

٣- أشكال إصدار الأوامر

هناك أنواع مختلفة من الأوامر، فنجد أن هناك أوامر مكتوبة وأوامر شفوية، والاختيار بين النوعين يتوقف علي طبيعة العلاقة بين مصدر الأمر ومتلقيه، وطبيعة العمل الذى أصدر الأمر بشأنه والمناخ التنظيمي العام.

(١) فإذا كانت العلاقة بين مصدر الأمر ومتلقيه مؤقتة، بمعنى احتمال تغير الرؤساء أو المرؤوسين من وقت لآخر، يتعين أن تصدر الأوامر كتابة، وكذلك تلعب درجة الثقة المتوافرة بين الرئيس ومرؤوسيه دوراً هاما بهذا الشأن، فإنعدام الثقة يولد الشك، والشك يولد الخوف والتردد فى تحمل المسئولية، وبالتالى فإن المرؤوس يفضل فى هذه الأحيان أن تصدر الأوامر كتابة حتى يمكن تحديد المسئولية فى حالة وقوع أى خطأ،أما إذا كانت هناك ثقة متبادلة بين الرئيس والمرؤوس فقد يكون من الأفضل فى كثير من الأمور الإكتفاء بإصدار الأوامر شفويا تسهيلا للعمل وتوفيرا للوقت والجهد والنفقة، طالما أن الشخصين يشعران بالثقة كل منهما نحو

الآخر، بمعنى أن أحدهما لن يتهرب من المسئولية أو يحاول إلقـــاء اللـــوم على الآخر إذا وقع أى خطأ.

(٢) من ناحية أخرى فإن طبيعة العمل الذى أصدر الأمر بشأنه تؤثر مباشـــرة فى مدى الحاجة لكتابته فالأعمال التى تنطوى على مسئوليات جســيمة، أو تتضمن انفاق أموال ضخمة، أو يترتب عليها نتائج خطيرة، تســـتدعى أن تكون الأوامر المتعلقة بها مكتوبة، وذلك بالطبع نابع من غـــرض تحديـــد المسئولية عند اللزوم وكذلك تحديد ما إذا كان شخص ما قد تعدى الســلطة المخولة له.

(٣) والأعمال المعقدة أو المتنوعة قد تستدعى إصـــدار أوامـــر مكتوبـــة، لأن الكتابة بالطبع خطوة هامة نحو الوضوح، فالأمر الشفوى قد يســاء فهمـــه والأمر الكتابى قد يساء فهمه أيضا، ولكن ميزة الأمر الكتابى هى إمكانيـــة الرجوع إليه مرة أخرى ومرات للتأكد من محتواه.

(٤) يساعد الأمر الكتابى فى أن يكون المدير حريصا فى إصـــداره للأوامـــر بحيث تكون تعليماته واضحة، ولا تتعدى الأوامر حدود سلطاته، ويكـــون تنفيذها كفيلا بتحقيق الأهداف، فالمدير شأنه شأن أى إنسان يكـــون أكـــثر تحديداً فى أفكاره إذا دونها على ورقة وبالتالى يكون أكثر قدرة علـــى وزن الأمور وإكتشاف نقط الضعف وتقييم البدائل...إلخ.

(٥) المناخ التنظيمى العام له تأثيره الكبير فى مدى اتباع الطريـــق الرســـمى (الكتابة) فى إصدار الأوامر، فمن الناحية المعنوية إذا كان ذلـــك المنـــاخ معبأ، وتشوبه الشكوك، ويتصيد فيه الأفراد الأخطاء لبعضـــهم البعـــض، ويتسم بالإهتمام بمعاقبة من يقع فى الخطأ أكثر من محاولة إصلاح الخطأ،

فإن الأوامر الكتابية تصبح ظاهرة طبيعية يتمسك بها كل مرؤوس حتى يمكنه تغطية نفسه فى حالة اكتشاف أى خطأ، ومن الناحية البيروقراطية فإن درجة البيروقراطية فى التنظيم ودرجة الإلتزام بمعرفة اللوائح والإجراءات المحددة تؤثر فى مدى الأخذ بمبدأ الأوامر الكتابية.

٤- نطاق الأوامر

هناك تقسيم آخر للأوامر حسب ما إذا كانت عامة أو محددة، أى حسب درجة التفصيل والتحديد فى وصف العمل المطلوب تنفيذه.

(١) فالأمر المحدد يصف للمرؤوس بالتفصيل ما هو مطلوب منه، ولا يعطى له الفرصة لإستخدام تقديره الشخصى، ولكى يستطيع المدير إعطاء الأوامر بهذه الطريقة يجب أن يكون ملما إلماما كافيا بدقائق العمل، والظروف المحيطة به، والتغيرات التى يمكن أن تطرأ أثناء التنفيذ، ليأخذ كل ذلك فى اعتباره عند إصدار الأمر المحدد، ويفضل المديرون أحياناً هذه الطريقة فى إصدار الأوامر وذلك لأنهم يضمنون بها تنفيذ العمل بالطريقة المحددة التى يرون أنها سليمة.

(٢) وعكس ذلك نجد أن الأوامر العامة لا تدخل في التفاصيل وتتيح الفرصة للمرؤوس كى يستخدم تقديره الشخصى فى التنفيذ أى تتصف بالمرونة، وقد يدعو لإستخدام هذه الطريقة فى إصدار الأوامر إما عدم إلمام المدير إلماما كافيا بظروف العمل والتغيرات الممكن وقوعها أثناء التنفيذ، وإما لأن المدير يقتنع بأن إعطاء الفرصة للمرؤوس لسيتخدم تقديره الشخصى

هو الأسلوب الفعال فى الإدارة من أجل تحقيق نوع من الإشباع النفسي لدى المرؤوس، ولتنمية قدرات المرؤوس على اتخاذ القرارات.

وخلاصة الموضوع هنا

إن المدير لا يمكن أن يتجنب إصدار الأوامر، أى لا يمكن أن يتجنب ممارسة سلطته، ولكن يمكنه أن يختار الأسلوب الذى يروقه فى إصدار الأوامر وفى ممارسته لسلطته، فهو يستطيع أن يكتفى بإصدار سلسلة من الأوامر لمرؤوسيه بخصوص العمل، ولا يقبل منهم أى مناقشة وعليهم تنفيذها، وهو يستطيع أن يستخدم أسلوباً أكثر مشاركة للمرؤوسين وأكثر إنسانية، وذلك فالموضوع فى الواقع هو موضوع الأسلوب القيادى الذى يتبعه المدير.

ثالثاً:- تحفيز الأفراد

١- مسئولية المدير عن تحفيز الأفراد

من المهام الأساسية للمدير جعل التنظيم يستمر فى الأداء بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية، ولكى يقوم المدير بذلك فإن عليه أن يدفع مساعديه للعمل بكفاءة وأن ينتجوا ما فيه فائدة للمنظمة، ونظرا لأن أى تصرف من تصرفات المدير فى المنظمة يترتب عليه مجموعة من ردود الفعل لدى العاملين ومن هنا فليس أمامه سوى إختيار التصرف الذى سيعمل على دفع مرؤوسيه للعمل بكفاءة.

ولا شك فإن قدرة المدير فى تحفيز العاملين على العمل إنما تتوقف بالدرجة الأولى على مدى فهم سلوك الفرد وتصرفاته فى العمل، ومن ثم تتحدد

قدرته على توجيه هذا السلوك وإخضاعه لمسيرة معينة لتحقيق أهداف المنظمة، إن السبيل الوحيد لفهم سلوك الفرد إنما يتمثل فى الإلمام بالدوافع أو الحوافـز أو الحاجات البشرية التى تشكل السلوك المطلوب في وقت معين.

٢- محددات تحفيز الأفراد

لا شك أن هناك ارتباطا قويا بين دوافع الفرد وإشباع رغباته أو حاجاته فالدوافع تدفعه إلى سلوك أو تصرف معين. ويقوم الفرد بالتعبير عـن سـلوكه بنشاط معين أو أداء عمل معين ثم يؤدى إلى إشباع حاجاته أو رغباته أو أهدافه.

ويعنى هذا أن الدوافع هى الأسباب الحقيقية للسلوك والقوى المحركـة للأنشطة وبها يتحدد مسار هذا السلوك كما أن الرغبة أو الحاجة تمثل الغايـة أو الهدف الذى يسعى إلى تحقيقه أو الحصول عليه.

وعلى ذلك فإن الرغبة فى إشباع الحاجة أو تحقيق غاية تمثل بدورهـا القوة المحركة لدوافع الفرد لتخطيط سلوكه وتحديد نوع نشاطه الذي قد يحقق له إشباع الحاجة أو تحقيق الغاية.

٣- أسلوب حفز الأفراد

المشكلة التى تواجه المدير هنا تتحدد فى كيفية اختياره للحوافـز التـى تحرك دوافع الفرد نحو سلوك معين وأدائه لنشاط معين بالأسلوب الذى يحقق له أهدافه أو رغباته وفى نفس الوقت تحقيق أهداف المنظمة التـى يعمـل بـها. وبعبارة أخرى ضرورة العمل على توافر الحوافز الكافيـة لخلـق الظـروف

المناسبة والإقتناع بأن تحقق أهداف المنظمة ضرورى لتحقيق أهداف الأفراد فى المنظمة.

٤- أنواع ومداخل حفز الأفراد

تتعدد أنواع الحوافز، فقد تكون الحوافز مادية أو ملموسة مثل المكافآت المادية والمشاركة فى الأرباح وبدل الإنتقال وصرف الوجبات الغذائية وكـذا... وقد تكون الحوافز معنوية أو غير مادية مثل التعاطف والثناء والرضا النفسـى عن الإنجاز... ومن ناحية أخرى قد تكون الحوافز إيجابية أو ما يطلـق عليـه أحياناً حوافز تخفيض القلق، وهنا يقدم الشئ للفرد (مثل الأجـر أو الثنـاء أو إمكانية وضع الفرد فى مكانة مرموقة) فى سبيل إنجاز العمل المحدد له.

وقد تكون الحوافز سلبية وهى التى يطلق عليها حوافز التـهديد والتـى تشير إلى أنوع التهديد أو العقاب إذا ما كان أداء الفرد على عكـس مـا كـان مطلوبا منه.

ولكل نوع من النوعين السابقين استخدامه فى ضوء المواقف المختلفـة داخل المنظمة.

وعلى ذلك فإن المشكلة الرئيسية بالنسبة للمدير فى أى منظمة - كمـا أوضحنا - هى كيف يحفز الأفراد نحو العمل معا لتحقيق أهداف التنظيم، ولكـى يحقق ذلك فإن عليه أن يقنع هؤلاء الأفراد بأن تحقيق تلك الأهداف يترتب عليـه إشباع حاجاتهم الشخصية.

رابعاً:- مهارة القيادة لدى المدير المعاصر

١- جوهر عملية القيادة

يتمثل جوهر عملية القيادة فى التأثير على سلوك الأفراد والجماعات تجاه تحقيق أهداف المنظمة، من خلال صفات معينة مثل الذكاء، والقدرة الإشرافية، المبادرة،الطموح، الولاء، الثقة بالنفس، الاستقامة،... الخ والتى تتوافر فى الفرد حتى يكون قادرا على التأثير على سلوك الأفراد، وبالتالى فإن القائد هو ذلك الشخص الذى يستطيع التأثير على الآخرين تجاه تحقيق الأهداف المطلوب تحقيقها...إلخ.

٢- محددات فعالية القيادة

ويعتمد تأثير القائد على أنشطة الجماعة التى يقودها على القائد نفسه والمرؤوسين والظروف المحيطة بالموقف الإدارى. إن تأثير المشرف على المجموعة يتم من خلال قيود مفروضة بواسطة التنظيم الرسمى وحاجات الأفراد، والأطراف ذوى العلاقة داخل المنظمة وخارجها.

ومن العوامل الأساسية التى تزيد من تأثير القائد على المجموعة التى يديرها وعلى الظروف الاجتماعية للعمل هى:-

- المهارة الفنية والتخطيطية.
- أنماط القيادة التى يستخدمها.
- علاقات القائد مع رؤسائه.

٢/١- المهارة الفنية و التخطيطية

المدير الذى يستطيع أن يخطط عمله جيدا والذى يكون لديه معرفة فنيـة واسعة، ويستطيع أن يضع طرق جيدة للعمل يكون قادرا على رفع الإنتاجية مع زيادة رضا المجموعة.فمن المتطلبات الأساسية للمدير المقدرة أو الجدارة الفنية، والكفاءة الإدارية والقدرة على تأسيس العلاقات الإنسانية وأن المزيج الفعال مـن هذه المهارات يعتمد على المســتوى الإداري للمديــر وعلــى شــكل التنظيـم والظروف السائدة فى مناخ العمل.

٢/٢- نمط القيادة

يؤثر المدير القائد فى أنشطة مجموعات الأفراد بإستخدام نمــط معيـن للقيادة لمرؤوسيه، ومن هذه الأنماط ما يلى:-

(١) القيادة المتحررة أو غير الموجهة

من خلال هذا النوع من القيادة يقوم المدير بإعطاء الجماعة المعلومــات والاحتياجات، ويسمح للأفراد أو الجماعة بإتخاذ قراراتهم فى نطاق رقابة ضئيلة وقليل من القيود بواسطة القائد، أى أنه يترك لمرؤوسيه حرية التصــرف فــى ضوء الهدف الذى حدد لهم دون أن يؤثر عليهم إلا فى حدود ضيقة جداً وفــى ظل ظروف معينة يمكن لهذه الطريقة أن تحقق نتائج ناجحة أكثر من غيرهــا، ففى ظل الظروف المناسبة فإن استخدام هذه الطريقة يمكن من تقديــم أحسـن الفرص للمرؤوسين لإشباع حاجات الشعور بالذات إلا أن هذا يتطلــب وضــع آليات سليمة لتحقيق التنسيق ومنع التعارض والتضارب فى الآراء والاتجاهات.

(٢) القيادة الأوتقراطية

من خلال هذا النوع من القيادة يحدد المدير القائد السياسة لمرؤوسيه ويقوم باتخاذ القرارات بنفسه، ويأخذ على عاتقه المسئولية كاملة، ويطلب من مرؤوسيه إطاعته فى إتباع أوامره فقط.

ويقوم هذا النوع من القيادة على أساس الإشراف المقيد الذى يضعف من معنويات العاملين، ويفقدهم الثقة فى أنفسهم، ولا يتيح لهم فرصة المبادأة والتصرف والمشاركة فى إتخاذ القرارات وبالتالى يفتقدون فرص التقدم والتنمية الذاتية، كما يؤدى هذا النوع من القيادة إلى إضعاف روح التعاون والولاء للمنظمة وكل ذلك ينعكس على زيادة سخط وإستياء العاملين الذى يبرز فى إرتفاع معدلات الغياب، وإرتفاع دوران العمل والبطء فى تنفيذ القرارات. وينعكس كل ذلك على انخفاض الكفاءة الإنتاجية للأفراد والمنظمة ككل.

(٣) القيادة الديمقراطية

من خلال هذا النوع من القيادة يهتم المدير القائد بتشجيع مرؤوسيه عن طريق المشاركة فى وضع الأهداف والسياسات ومناقشة أفكارهم ومقترحاتهم المتعلقة بنظم العمل المختلفة، ويساعد هذا النمط من القيادة على اتخاذ قرارات سليمة فى معظم الأحوال حيث أن هذه المشاركة يكون لها أثر فعال فى تنفيذ القرارات لأنهم يشعرون بالمساهمة فى إتخاذها وهذا يزيد من درجة الحماس لتنفيذها. كما أن هذا الأسلوب يقدم للعاملين أحسن الفرص لإشباع حاجات الشعور بالذات مثل الشعور بالأهمية والمكانة.

ويعنى هذا أن المدير القائد عندما يستخدم النمط الديمقراطى غالبا ما يتشاور مع مرؤوسيه، ويحثهم على المشاركة الجيدة فى اتخاذ القرارات ويحتاج هذا إلى التنسيق الفعال، وأن تكون الاتصالات على درجة كبيرة من القوة، كما تتطلب أيضا أن يكون القائد نفسه على درجة عالية من الكفاءة حتى يستطيع أن يتعامل مع النواحى غير الملموسة، ومتغيرات الموقف التى تؤثر فى القرار.

٢/٣- القائد مع رؤسائه

إذا أراد المدير أن ينجح فى التأثير على أنشطة المجموعة التى يشرف عليها، فيجب أن يكون له علاقات طيبة مع رؤسائه، كما يجب أن يكون لشخصيته وزن معقول معهم. قد يرغب المدير فى مساعدة العاملين فى إشباع حاجاتهم وقد يرغب فى استخدام النمط الديمقراطى أو نمط المشاركة فى الإشراف عليهم لكن إذا كانت توصياته لرؤسائه لصالح مرؤوسيه غالبا أو بإستمرار ترفض فمن المحتمل أن يكون تأثيره على الجماعة ضعيفاً. ويعنى هذا أن السلوك من قبل المدير ذى النفوذ والشخصية مع رؤسائه يكون له اثر مختلف على المرؤوسين عن نفس التصرف بواسطة مدير ليس له أى نفوذ أو شخصية مع رؤسائه أو مديريه.

٣- النمط المختلط للقيادة

يتفق كثير من الباحثين والممارسين على أن براعة وكفاءة المدير القائد الناجح تتمثل فى تحليل كل موقف والأفراد الذين يتضمنهم هذا الموقف لكى يقرر أى نوع من القيادة أكثر تناسبا لذلك الموقف، ففى كل موقف إدارى تتفاعل ثلاثة متغيرات أساسية تؤثر فى اختيار نمط القيادة المناسب والتى تتمثل فى:-

- **القائد نفسه:** من ناحية شخصيته وصفاته وقدراته ومهاراته واتجاهاته، ومقوماته السيكولوجية وخبراته المتراكمة وعلاقاته وإنجازاته... وغيرها.
- **المرؤوسون:** من ناحية دوافعهم وقدراتهم واتجاهاتهم ومشاعرهم وأهدافهم وثقافتهم وغيرها من المؤثرات التي تحدد التصرف الإداري المناسب لهم والذي يستجيبون له بفعالية.
- **الظروف المحيطة بالموقف:** من ناحية ظروف المشكلة وأبعادها المختلفة والعوامل التي تؤثر فيها، ومدى الرغبة في اتخاذ قرار بشأنها، وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للموقف والمشكلة والمنظمة ككل.

خامساً- كفاءة الاتصالات الإدارية لدى المدير المعاصر

١- الاتصالات الإدارية ووظائف المدير

إن عملية الاتصال جزء لا يتجزأ من وجود أي تنظيم، وعامل من أهم العوامل التي تعضد فاعليته أو تسبب فشله، ولفاعليتها في التنظيم نفس خطورة فاعلية الدورة الدموية في جسم الإنسان، وذلك أن العمل اليومي لأي مدير مشحون جمله وتفصيلا بالاتصالات، سواء حين يصدر الأوامر والتعليمات، أو حين يتلقى التقارير أو حين يرسل الطلبات إلى مرؤوسيه، أو حين يراقب أداءهم أو حين يتحدث مع زملائه، أو حين يستمع إلى الإشاعات وهكذا.. و على الرغم من أن الاتصال يمتد تأثيره إلى أداء كل الوظائف الإدارية، فإن له أهمية خاصة بالنسبة لأداء وظيفة التوجيه.

٢- الاتصالات الإدارية كنظام متكامل

يوضح الشكل رقم (٧-٢) التالي جوهر ومكونات الاتصالات الإدارية كعملية متكاملة.



عادة تتضمن عملية الاتصال طرفين أو أكثر لنقل وتلقى المعلومات فالشخص الواحد لا يمكن أن يتصل، وإنما يلزم تواجد طرف آخر يتلقى ما نريد إيصاله، وهذه الحقيقة البديهية لا يدركها الكثير من المديرين فى الحياة العملية مثل المدير الذى يرسل أمر إدارى إلى الموظفين: إذ أنه يميل إلى الاعتقاد بأنه ما دام قد أرسل الأمر الإدارى فإنه قد قام بوظيفة الاتصال، ولكن هذه الخطوة ما هى إلا البداية، فقد يرسل عديد من الأوامر الإدارية ولا يكون هناك اتصال، إلا إذا تسلمها الموظفون وقرأوها وحتى حين يقرأوها فإن الاتصال لم يتم بعد، لأنهم يجب أن يفهموا ما قرءوا، وأن يفهموه بالطريقة التى أراد المدير لهم أن يفهموه بها، بمعنى وجوب تجنب أى سوء للفهم فى عملية نقل الأفكار، وإلا انعدمت فعالية الاتصال، فإذا حاول المدير أن ينقل إلى الموظف فكرة الحفز على العمل، وفهمها هذا الأخير على أنها تهديد بالعقاب إذا لم يؤد العمل، فمن المؤكد أن الاتصال لم يتم.

وبعد أن يقرأها الموظف ويفهمها بالطريقة التى أرادها المدير، فلابد من التأكد من أنه قد اقتنع بمحتواها، فإذا لم يقبله ولم يقتنع به فإن الاتصال مــا زال عديم الفعالية.

ويفرض أنه قرأها وفهمها واقتنع بها، فلا زالت هنــاك خطــوة هامــة أخرى، وهى التصرف بناء على هذا الاقتناع، أى اتخاذ التصرف اللازم المنبثق عن الرسالة المنقولة، فإذا لم يقم الموظف بمثل هذا التصرف، لا يمكن القول بأن الإتصال كان فعالا.

٣- من المسئول عن فعالية الاتصالات الإدارية

إن مسئولية الاتصال لا تقع على عاتق الإدارة العليا أو المديرين فقــط فالمسئولية تقع على كل فرد فى التنظيم، لأن كل فرد يعمل كجزء من التنظيــم، وكعضو فى جماعة، وجهوده متصلة بجهود الآخرين، وبالتالي فعليه أن يقــوم بالاتصال وأن يكون اتصاله فعالا ولا تقتصر عملية الاتصــال علــى الإتجــاه النزولى، فالاتصال دائم فى جميع الاتجاهات وأهمية الاتصال الصعودى لا تقـل بحال من الأحوال عن الاتصال النزولى. وكذلــك هنــاك الاتصــال الدائــري والاتصال القطري داخل المنظمة ويجب أن يتم تصميم الأنظمة الإدارية وتنميــة مهارات المديرين والأفراد فى المنظمة على أساليب ومتطلبــات كافــة أنــواع الاتصالات الإدارية فى المنظمة.

٤- مقومات الاتصال الإدارى الفعال

(١) أن يكون لدى المدير الإلمام بالمعلومات الكافية: الكثير من المديرين يحاولون أحياناً توصيل معلومات لا يفهمونها، أو قد يكون المدير عاجزا عن الإجابة على أسئلة مرؤوسيه المتصلة بالعمل وهذا يقلل من فرص نجاح الاتصالات الإدارية فى تحقيق أهدافها.

(٢) أن يحاول المدير دائما تفهم وجهة نظر ومشكلات مرؤوسيه، وأن يشعرهم بذلك، فالكثير من المديرين يميل إلى خداع نفسه بأنه يفهم كل شئ ويعرف كل مشاكل مرؤوسيه، حتى ولو كان ذلك غير صحيح.

(٣) أن يكتسب المدير ثقة الآخرين، إذ يعتمد المعنى الذى يفهمه المرؤوس من الرسالة على مدى ثقته في رئيسه من ناحية الأغراض التى يبغيها من وراء محتوى الرسالة، فالمرؤوس يحاول أن يقرأ ما بين السطور فإذا تسرب إليه الشك في نوايا المدير، فإن رد فعله سيكون بالضرورة سلبيا ويحاول التحايل لإساءة تفسير الرسالة.

(٤) أن يكون ما يحاول إيصاله اليهم جديدا عليهم، أى لايدع الفرصة لأن تتسرب الأنباء قبل أن يذيعها هو على الأفراد، لأن تسرب الأنباء قبل أن يذيعها هو على الأفراد، معناه أنهم لن يعتمدوا عليه كمصدر للمعلومات.

(٥) ألا يحاول المدير زيادة حجم المعلومات المنقولة أكثر من اللازم، كأن يمطر الموظفين بوابل من المنشورات والنشرات والمذكرات والتعليمات فى كل وقت وبخصوص كل صغيرة وكبيرة. هذا من شأنه أن يقلل من إهتمام الموظفين بمحتوى الرسائل إلى الحد الذى قد يجعلهم لا يعطون الانتباه لكل الرسائل المهم منها وغير المهم.

(٦) أن يلتزم المدير بالتوقيت السليم لتوصيل المعلومات، فلا يعلـــن مثـــلا أن الأعمال قد حققت أرباح أو خسارة كبيرة ويكون ذلك بخلاف الحقيقة مـــن واقع التقارير الرسمية.

(٧) أن تكون التعليمات واضحة ولا تحتمل اللبس أو سوء الفـــهم ومكتوبـــة أو معطاة بلغة يفهمها المرؤوس، فكثيرا ما يهمل المرؤوس تنفيذ التعليمـــات لا لسبب إلا لأنه لا يفهمها، ويجد نفسه محرجا إذا إستفســـر عـــن معناهـــا، خاصة إذا كان متعودا على استهزاء الرئيس بمثل هذه الاستفسارات.

(٨) أن يفرق المدير جيدا بين المعلومـــات الهامـــة وغـــير الهامـــة، أو بيـــن المعلومات السرية وغير السرية، أو بين الرسائل العاجلة وغير العاجلة فإذا تلقى الموظف كل المعلومات مؤشرا عليها بأنها "عاجل جـــدا" أو "ســـرى للغاية" أو تنبيه هام" في حين لا تكون للمعلومات هذه الصفات فإنه يميـــل إلى فقد الثقة في معايير المدير وتقديره للعاجل وغير العاجل...إلخ.

(٩) يجب على المدير أن يستخدم الكثير من الوسائل لتشجيع الاتصال من أسفل إلى أعلى من بينها نظام الشكاوى أو صندوق الاقتراحات أو الاجتماعـــات أو الاستشارات.

(١٠) ترشيد سياسة الباب المفتوح:

(أ) يجب أن نقرر أن سياسة الباب المفتوح قد تنجح إذا كان لدى المديـــر عقلاً متفتح، وكان الموظفين يشعرون بالحرية النفسية لأن يدخلوه فـــى أى وقت.

(ب) فعلى الرغم من أن الباب قد يكون مفتوح مادياً، فـــإن المعوقـــات السيكولوجية والاجتماعية تجعل الموظفين يترددون فى دخوله فالموظف

يخشى أن يؤدى تحدثه إلى المدير إلى كشف نواحي الضعف فيه شخصياً، أو كشف جهله بمعلومات معروفة، أو إغضاب المدير.

(ج) فالباب المفتوح يكون أكثر فعالية إذا خرج منه المدير للقاء الموظفين مما لو ترك مفتوحا فى انتظار دخول الموظفين منه كما أن الباب المفتوح قد يكون قناعاً لإخفاء تردد المدير فى الاتصال بالأفراد خارجه "فالباب المفتوح" شعار لإخفاء العقل المقفل - كما قال أحد المديرين.



المدير المعاصر
وكفاءة أعمال المتابعة
والرقابة وتقييم الأداء

الفصل الثامن
المدير المعاصر وكفاءة أعمال المتابعة والرقابة وتقييم الأداء

مقدمة:

المتابعة والرقابة والتقويم وظائف إدارية و التي ينبغي على المدير في أى مستوى إداري أن يؤديها، حتى يمكن أن تحقق المنظمة أهدافها التي أنشئت من أجلها.

وتزداد أهمية أعمال المتابعة والرقابة فى المنظمات المعاصرة.بشكل خاص حيث يزداد الاعتماد على كل من الرقابة الخارجية والرقابة الذاتية على الأداء على حد سواء بما يؤدى إلى فعالية الرقابة والتقويم لأداء الأفراد والمنظمة ككل، ونستعرض فى الصفحات التالية أهم مظاهر القصور فى الرقابة بالدول النامية.

والهدف الذى تسعى إليه الرقابة هو التأكد من أنه قد تم تنفيذ الأعمال بالطريقة التى سبق تحديدها والكفيلة بتوصيل المنظمة إلى أهدافها، والمدير عندما يتابع ويراقب يكون بحاجة إلى وسيلة ما تمكنه من التفرقة بين الأداء المرضى والأداء غير المرضى، وتلك الوسيلة هى معايير الأداء وهو يجب أن يكون علي علم بما يجرى فى الواقع العملى إما أن يقوم بالملاحظة الشخصية وإما أن يعتمد على التقارير التى ترفع إليه من مواقع العمل حتى تتم عملية قياس الأداء، وبعد أن يحاط علما بما يجرى فى مواقع العمل فإنه يحتاج إلى تقييم الأداء والنتائج المحققة فإذا وجد أن الأداء غير مرض فهو يتخذ التصرفات

الكفيلة بتصحيح الأداء والأصل فى الرقابة أنها وظيفة إدارية تتعلق بالتأكد من أن ما وضع من خطط قد تم تنفيذه، وإذا كانت هناك عقبات أو صعوبات يتم التصدى لها سواء بإزالة العقبات أو بتعديل الخطط إذا كان هذا التعديل ضروريا.

وعلى ضوء ذلك تتكون عملية الرقابة من أركان أربعة هى: تحديد المعايير، قياس الأداء، تقييم الأداء، تصحيح الأداء، وسوف نتناول هذه الأركان فيما يلى:

اولاً:- أركان عملية المتابعة والرقابة والتقويم:

١- وضع معايير الأداء

إن جوهر عملية المتابعة والرقابة هو كيفية التمييز بين العمل المرضى والعمل غير المرضى أو بين الأداء السليم والأداء غير السليم، ووسيلة هذا التمييز هى المعايير.

فإذا تمكن المدير من أن يضع معايير مفهومة ومقبولة من أولئك الذين سيقيم عملهم، فبوسعه أن لا يضيع الكثير من وقته فى متابعة النتائج التى تطابق المعايير ويركز جهده حول الانحرافات عن هذه المعايير، ويشترط فى المعايير أيضا أن تنصرف إلى أساليب الفعل بجانب تعلقها بنتائج العمل، وذلك لأن الأساليب السليمة للعمل هى وحدها التى تضمن فى الأجل الطويل الحصول على النتائج المرغوبة ويتفق هذا مع نظام الجودة الشاملة.

وتتمثل أهمية معايير المتابعة والرقابة فيما يلى:

(١) تقييم الأداء واختباره.

(٢) جعل الرقابة الذاتية ممكنة.

(٣) تكون أساسا للتقارير الفعالة.

(٤) تسهيل تنمية المديرين لأنفسهم.

ولزيادة فعالية معايير المتابعة والرقابة يجب مراعاة ما يلى:-

(١) مشاركة المنفذين فى وضع المعايير. فقد تكون المعايير ممتازة من الناحية الفنية ولكنها عديمة الفائدة لأن الأفراد لا يقبلونها أو لا يفهمونها ومشاركتهم فى وضعها كخطوة لفهمهم وقبولهم لها.

(٢) مراعاة تيسير العمل وجعله ممكنا وتجنب إهدار الوقت بحجة زيادة المتابعة وإحكام الرقابة.

(٣) الموازنة بين حاجة الفرد وحاجة الجماعة، فالأفراد يعملون لتحقيق مزايا شخصية، ولذلك يجب أن تصمم المعايير بحيث تظهر تفوق أداء الفرد حتى ولو كان أداء الجماعة سيئا وبحيث تكافئ الأداء الجماعي أيضا إذا كان متفوقاً.

(٤) أخذ العوامل السيكولوجية فى الاعتبار، فالعوامل النفسية لا تقل أهمية عن الاعتبارات الفنية فى تحديد المعيار، بمعنى أن المعيار يجب أن يصمم بحيث يبرز الأداء المتفوق والأشخاص المتفوقين.

(٥) وضع معايير للأساليب والنتائج معا، فصحيح أن النتائج الجيدة تميل إلى أن تترتب على أساليب جيدة إلا أننا يجب أن نعرف ما إذا كانت الأساليب سيئة أم جيدة.

(٦) يجب أن تكون خطط وبرامج العمل هى أساس وضـــع المعـــايير، أى أن المعايير السليمة تنبثق تلقائيا من الخطط التى تم رسمها لتحقيق الأهــداف، ويساعد هذا فى تمكين الفرد من ممارسة الرقابة الذاتية علـــى عملــه أولا بأول أثناء أداء العمل وقبل الانتهاء منه وذلك بمقارنته بالمعايير المحـــددة باستمرار، ويتضح من هذا أن الخطط تحقق هدفا مزدوجا. فـــهى تحـــدد الأعمال نفسها والطريقة الواجب تنفيذ الأعمال بها، وهى أيضا مرشد يقيس مدى التقدم فى انجاز الأعمال والاقتراب من تحقيق الأهداف.

(٧) يجب أن نضع مجموعة المقاييس التى نقيس بها الأداء والتى تلائم ظروف المنظمة واحتياجاتها وإمكانياتها، والتى لا تتمادى فـــى القيـــاس وجمـــع المعلومات التى قد يثبت عدم فائدتها أو عدم قدرتها علـــى مقارنـــة الأداء بالمعايير التى وضعت للأداء.

٢- قياس الأداء

٢/١- مجالات قياس الأداء

لكى نتمكن من المتابعة والرقابة لابد أن نقوم بقياس ما نريد مراقبتـــه، وتتسع مجالات عملية القياس لتشمل قياس كل أنواع المدخـــلات والمخرجـــات داخل المنظمة.

(١) فالأفراد نريد قياس جهودهم جميعا سواء كانوا عمال أو فنييـــن مـــهرة أو غير مهرة، مهندسين أو إداريين، مشترين أو بائعين، نريد أن نقيس هـــذه الجهود كلها سواء كانت يدوية أو ذهنية.

(٢) أيضا نريد قياس إنتاجية الأموال وتدفقها وسيولتها ونواحي الاقتصاد أو الإسراف فيها، وإلى أى حد تتم الاستفادة بالأموال واستغلالها الاستغلال السليم.

(٣) نريد قياس المواد وتوافرها وإمكانية تحويلها وأوجه الإسراف فى استخدامها وكميات العادم الناتجة من استخدامها والتلف الذى تتعرض له حتى نستطيع تحديد درجة الكفاية فى الحصول عليها وتحويلها وبيعها.

(٤) نحتاج إلى قياس كفاءة استخدام المعدات من خلال معرفة طاقتها الإنتاجية ودرجة استغلال تلك الطاقة، وإنتاجيتها، والوقت الذى تستغرقه فى العمل وعمرها الانتاجى، ومعدلات استهلاكها...الخ.

٢/٢- قياس الاداء وإعداد التقارير

المدير لا يقوم بالقياس بنفسه دائما، بل الغالب أن يقوم آخرون بهذه الوظيفة ثم يرفعون إليه نتائج القياس فى شكل تقارير، والتقارير هى وسيلة نقل المعلومات من حيث يتم الأداء إلى المديرين المسئولين عن نتائج ذلك الأداء، وهى أساسية لكل مدير على أى مستوى، وإذا تم إعدادها الإعداد السليم فإنها تسهل العمل الإداري بدرجة كبيرة حيث تحيط المدير بموقف الجهود والأعمال والنتائج والإنجازات فى نطاق مهامه ومسئولياته، وتمكنه من اتخاذ قرارات سليمة فى كافة جوانب مهامه الوظيفية، وعموما يجب على كل مدير أن يتأكد من أنه يتلقى البيانات اللازمة لمراقبة نتائج العمل الذي يقع فى حدود مسئوليته، ويختلف نوع وكمية هذه المعلومات باختلاف المستوى الإداري الذي يعمل فيه المدير، والمهم أن يتلقى المديرون البيانات الكافية وبالطريقة التى يفهمونها.

ولكى يتحقق ذلك يجب مراعاة العوامل الآتية:-

(١) سلامة الخطط وحسن إعدادها.

(٢) إعطاء صورة واضحة للمدير عن مدى تقدم العمل واتجاهات التحسن أو التدهور فى الأداء.

(٣) إعداد التقارير فى الوقت المناسب من حيث إسهامها فى خدمة القرارات.

(٤) توفير وقت المدير وعدم تدخله فى التفاصيل إلا الضروري منها.

(٥) استمرارية وانتظام إعداد التقارير إذ أن عدم انتظامها ينمى الإهمال لدى المرؤوسين والمديرين.

(٦) وضوح محتوى التقارير وأن تكون محددة وتتجنب العموميات.

(٧) نمطية تصميم و إعداد التقارير من حيث الشكل والترتيب وطريقة الإعداد والتبويب.

(٨) مرونة فى التقارير، بجانب كونها نمطية لكى تحقق شمولها لكل النقط الهامة فى الموضوع حسب كل حالة.

٣- تقييم الأداء

(١) يتضمن التقييم الفعال ركنين: الأول هو إعطاء المدير المسئول كل البيانات عن الموقف واعطائه الفرصة ليقوم باللازم نحو تصحيح الأداء، والثانى هو أن ترفع تقارير الانحرافات الكبيرة إلى مستوى إدارى أعلى للتصرف أو أن ترفع تقارير عن الأعمال المصححة إذا قام المدير بنفسه بالتصحيح.

(٢) فعندما ترد البيانات بوجود إنحرافات فى الآداء، فإن المدير المسئول عن العمل يكون فى أفضل مركز لتقييم الموقف، فهو أقدر الناس على تقييم إدارته واتخاذ الإجراءات الكفيلة بتصحيحه، وبالتالى يجب أن توفر له كل المعلومات التى جمعها قياس الأداء ويسمى ذلك بالرقابة الذاتية، على أن الرقابة الذاتية وحدها لا تكفى فالمدير مهما كان ما زال انسانا، والإنسان يميل بطبعه إلى التحيز فى صالح نفسه، وعليه سوف يميل إلى أن يخلق لنفسه المبررات، والأعذار التى تفسر الانحرافات.

(٣) **يتضح من هذا إن وظيفة معايير الآداء هى تعريف المدير بما يجب أن يكون، بينما قياس الأداء يعرفه بما هو كائن**، وعليه الآن أن يسال هل (هذا مرضى)؟ فإذا كانت الإجابة بالنفى، فهل هناك أسباب مقبولة تبرر انخفاض مستوى الأداء إذا انحرفت انحرافا لا مبرر له؟ تلك هى حقيقة عملية تقييم الأداء.

(٤) لكى يكون تقييم الأداء فعالا يجب مراعاة ما يلى:-

(أ) **الإلتزام بالمعايير**، أى أن التقييم يجب أن يلتزم دائما بالمعايير والمعايير فقط.

(ب) **الاهتمام والتركيز على الرقابة بالاستثناء**، بمعنى أنه يجب أن يرتكز العمل الرقابى على الإستثناءات وليس على الروتين، فالأحوال الاستثنائية أى الانحرافات عن معايير الأداء هى التى تستدعى أن توجه إليها جهود الرقابة.

(ج) **تحديد نطاق الانحرافات المسموح بها**، حيث لا يمكن فى كل الأحوال أن نتوقع التطابق التام المطلق بين المعايير وبين التنفيذ، إنما غالبا ما نعتبر الأداء

مرضيا إذا كان انحرافه عن المعيار فى حدود معقولة أو متوقعة، هذه الحدود يجب تحديدها مقدما بموضوعية وبوضوح تام لكل الأطراف المعنية.

٤- تصحيح وتقويم الأداء

تصحيح وتقويم الأداء هو الركن الرابع فى عملية المتابعة والرقابة، والقصد منها إعادة الأداء إلى المستوى الذى يتمشى مع الخطة، والحقيقة أن عملية تصحيح الأداء عملية صعبة فى حد ذاتها، ومما يزيد من صعوبتها وجود العنصر البشرى كعامل فى الموقف، فليس كل الأفراد- يحبون الاعتراف بالخطأ- بل أن أغلبهم يكره ذلك، وليس كل الأفراد يحبون عملهم ويخلصون فى محاولة تحسين أدائهم له، والمدير الناجح هو الذى يدرك هذا الوجه للمشكلة وبالتالى يبنى تصرفاته على هذا الأساس، والمخرج الفعال لذلك هو وضع نظام بمقتضاه يعرف كل الأطراف مقدما ما هو الأداء المرضى وما هو الأداء غير المرضى، وبالتالى فإن أداء كل الأفراد سيقاس بنظام قاموا هم بتطويره ووافقوا على بنوده ومعاييره وهذه المشاركة شرط أساسى لفعالية تصحيح الانحراف وتقويم الأداء.

ومن المفيد جدا أن يعطى الفرد الفرصة لكى يصحح أداءه بنفسه. ويتطلب هذا أن يحاط الشخص تلقائيا بالانحراف ويعطى الفرصة لتصحيحه، ولكن فى نفس الوقت يجب أن يكون هناك طرف خارجى يراقبه ويتأكد من أنه صححه بالمستوى المطلوب، ويقتضى ذلك أن يتيح المدير للأفراد فرص المشاركة فى تحديد مجالات الانحراف وأولويات تصحيحها وكيفية علاجها من خلال الشفافية فى التعامل والتعاون والعلاقات الوظيفية البناءة.

ثانيا:- أركان عملية المتابعة والرقابة والتقويم:

تغطى عملية المتابعة والرقابة كل مجالات المنظمة. وهذا طبيعي إذ أنه لا يوجد مجال من مجالات العمل فى أى منظمة لا يؤدى وظيفة ما، وإلا ما كانت هنالك حاجة لوجوده أصلا. وطالما أن هنالك وظيفة ما لكل عمل فمن المتوقع أن هناك أهدافا أساسية تسعى المنظمة لتحقيقها من كل عمل أو وظيفة وما لم تشمل الرقابة جميع أجزاء النظام ومجالاته يؤدى ذلك بالضرورة إلى التقليل من مقدرة النظام فى القيام بالعمل الإداري الشامل ويؤثر ذلك بالتالي على إمكانية تحقيق الأهداف التى تسعى من أجلها المنظمة.

١- متابعة ورقابة نشاط التسويق

تشتمل الرقابة على التسويق على إجراء البحوث فى جوانب السوق المختلفة من بحوث المنتج والسوق وعمليات البيع وبحوث الإعلان والترويج، كما تتضمن الرقابة على عمليات تخطيط المنتجات والإعلان والترويج لها وحدود الأسعار الموضوعة وقنوات التوزيع ومراقبة رجال البيع.

٢- متابعة ورقابة نشاط الإنتاج والتنفيذ

تشتمل الرقابة فى مجال الإنتاج على درجة استخدام عناصر الانتاج المختلفة من الموار والماكينات والإيدى العاملة التى تدخل فى العملية الإنتاجية. كما تتضمن الرقابة على جودة وتكاليف الإنتاج والرقابة على المخزون بكل أنواعه والرقابة على برنامج الانتاج وأعمال الصيانة والنقل الداخلى وتصميم

المصنع والعمليات الصناعية المختلفة وغيرها من أعمال الانتاج والنقل والشراء والتخزين والصيانة والجودة.

٣- متابعة ورقابة الشئون المالية

تشتمل الرقابة المالية على كل عناصر الأنشطة المتعلقة بتدفق الأموال سواء كانت عناصر إيرادات أو مصروفات وذلك عن طريق مقارنة الأداء الفعلى بالأرقام المحددة فى الموازنات التخطيطية. وتتضمن الرقابة على عناصر المصروفات فى تكاليف الإنتاج والتسويق والمصروفات الإدارية والأجور والمرتبات والمصروفات الرأسمالية والأنشطة المحاسبية الأخرى كما تتضمن الرقابة على رأس المال قصير الأجل وطويله، ومصادره، ومجالات استثماره.

٤- متابعة ورقابة الموارد البشرية

الرقابة على الأفراد تشمل جميع أقسام أو أجزاء المنظمة وتتضمن الرقابة على احتياجاتها من القوى العاملة والاختيار والتعيين والتدريب والنقل والترفيه والتأديب والفصل والأجور والمرتبات والخدمات والحوافز. كما تتضمن الرقابة على العلاقات الوظيفية داخل المنظمة وخارجها وكذلك على كافة ما ينفق للاستثمار فى الموارد البشرية.

الفصل التاسع

المقومات الأساسية
لكفاءة المدير المعاصر

الفصل التاسع
المقومات الأساسية لكفاءة المدير المعاصر

اولاً:- المدير المعاصر كمفاوض ناجح

يمكن للمدير أن يحقق انجازات متعددة من خلال تفاوضه الناجح مع الآخرين عند مراعاته الأسس والمقومات التالية:

١-يجب التأكد من الاتفاق على الأساسيات والفهم المشترك مع الآخرين

كما يتعذر أن تناقش فرداً فى معادلة رياضية من الدرجة الثالثة أو تطلب منه مسألة رياضية مركبة دون أن يكون على علم ودراية بأساسيات الرياضيات، فإنه يتعذر أيضا أن يحقق المدير أهدافه إذا.كانت الأطراف الأخرى فى المنظمة أو خارجها تتناول موضوعات أو قضايا معينة دون وجود مصالح مشتركة يتطلب تحقيقها ضرورة الاتفاق على المفاهيم والأسس ذات العلاقة بهذه الموضوعات أو القضايا.

٢- يجب التهيئة الداخلية الذاتية للمدير قبل التفاوض مع الآخرين

يمكن للمدير أن يهئ نفسه نفسياً وذهنيا للتفاوض الناجح مع الآخرين من خلال ما يلى:

(١) يجب أن يتوفر لديه قدر كاف من الثقة فى النفس وفى قدراته وفى أهداف المنظمة.

(٢) يجب أن يكون متأكداً بأنه مقتنع بأن التفاوض مع الآخرين هو الأسلوب الأفضل فى العملية الإدارية لتحقيق النتائج المستهدفة للمنظمة.

(٣) يجب أن يكون على دراية كافية بالعوائق التى تقلل من فرص نجاح التفاوض مع الآخرين داخل المنظمة وخارجها.

(٤) يجب أن يطمئن بأنه اختار أفضل الأساليب الإدارية للتفاوض بالنسبة له وكذلك بالنسبة للآخرين على ضوء تحليله للموقف التفاوضى بكافة أبعاده وجوانبه.

(٥) يجب أن تكون لديه قناعة حقيقية بأن لديه قدرا من مهارات جذب الانتباه والقدرة على التأثير فى الآخرين واقناعهم.

(٦) يجب أن يهئ نفسه داخليا تجاه الموقف التفاوضي وما يشمل من مناقشات واعتراضات وغيرها، على اعتبارها أمورا حتمية فى كافة المواقف التفاوضية التى يتطلبها العمل الإداري.

(٧) يجب أن يهئ نفسه داخليا تجاه الطرف الأخر فى التفاوض، سواء كان رئيسا أو زميلا أو مرؤوسا وعلى ضوء خصائصه وأهدافه، وعلى اعتبار أنه صاحب مصلحة حريص على تحقيقها.

(٨) يجب أن يهيئ نفسه داخلياً للتعامل مع ضغوط ومطالب الطرف الآخر واعتراضاته، مثلما يرى تماماً أنه من الضروري أن يهيئ الطرف الآخر نفسه داخليا وأن يستجيب الاستجابة الملائمة لضغوط مطالبه وأهدافه واعتراضاته.

(٩) يجب أن يكون لديه القناعة بأنه يتعذر عليه أن يحصل على ما يريد من التفاوض مالم يكن لديه الاستعداد ليقدم للأطراف الأخرى فى التفاوض شيئاً ملائماً مما يريد (استراتيجية تبادل وتعظيم المنافع).

(١٠) يجب أن يهيئ نفسه بأن يضبط مشاعره وانفعالاته، خاصة إذا ما طرحت أموراً من الآخرين قد يرى أن فيها شئ من الاستفزاز والإثارة.

(١١) يجب أن يهيئ نفسه لأن يسمع أكثر مما يتحدث للتعرف على دوافع ومطالب الطرف الآخر، حيث أن القاعدة فى ذلك هى أن عرض موضوع معين فى فقرة أو فقرتين، يتطلب أن يتجمع لديه معلومات وبيانات تسجل فى صفحات عديدة، بمعنى أنه يجب على المدير لكي ينجح فى التفاوض أن يكون لديه رصيد من المعرفة أضعاف ما يتطلبه الموضوع الذي يتحدث عنه.

(١٢) يجب عليه أن يتجنب ضمير المتكلم (الفرد أو الجماعة)، حيث يكره الإنسان بطبيعته من يتعالى عليه أو ينزله منزلة المتعلم أو الجاهل، فمثلا بدل القول إني أعرف كذا وكذا، يفضل القول: من واقع الظروف التى عايشتها والمواقف التى واجهتني وعلى ضوء الخبرة من هذه المواقف والظروف أعتقد أن الموضوع كذا... وكذا... وكذا، وبدلا من القول: أريد أن أوضح لك كذا.، يفضل القول: إن وجهة نظري فى هذا الموضوع كذا..، وبدلا من القول: لقد عملنا كذا..، يفضل القول: إن قرارنا كذا...،

وكذلك عند الرغبة فى إبداء رأى أو اقتراح فإنه قد يكون من الملائم أن يستخدم صياغات ملائمة مثل: إنه بتحليل الموضوع يبدو... تشير التجارب العملية إلى...، وأشار كثيرون مثل فلان وفلان إلى كذا......، أو القول: من الآراء المطروحة ويبدو أنها ملائمة هى كذا.. وكذا.

٣-يجب التأكد من المعرفة الكافية بموضوعات التفاوض والاقتناع بها

عليك كمدير أن تتخيل ماذا يحدث إذا تفاوضت فى قضية أو موضوع لا تعرفه جيداً وغير مقتنع به بدرجة كبيرة. هل تتوقع ماذا يمكن أن يحدث؟

(١) ثبت أن الآخرين يدركون الموضوعات ويجسدونها على ضوء شخصية المتحدث عنها، ويرون أن معرفتك بهذه الموضوعات التى تتحدث عنها، أو فشلك فى التفاوض عن موضوعات معينة دليل على بطلانها وخطئها وأنها غير ذى جدوى.

(٢) ينتج عن عدم علمك بموضوع التفاوض وعدم الاقتناع به أن تخرج منك كلمات أو عبارات وردود أفعال وأمور لم تعد لها حسابا قبل بدء التفاوض وتفتح للطرف الآخر أبواباً للدخول منها وإنهاك قوتك وإضعافك مما قد ينتج عنها فشلك فى التفاوض.

(٣) مع ضعف معرفتك بموضوعات التفاوض وضعف اقتناعك بها فإن حديثك وفهمك لما يقوله الطرف الآخر سيكون ظناً أو تخميناً أو وهماً، وحينئذ لن يفيدك الظن ولن يغنيك من الحق شيئا.ومن أهم الوصايا التى يجب أن

يراعيها المدير الناجح فيما يتعلق بمعرفة موضوعات التفاوض والاقتناع بها ما يلي:

١. إحذر أن تتفاوض فى شئ لا تعرفه جيدا، أو غير مقتنع به تماما.

٢. تأكد أن العلم بالموضوع يساعدك على الإعداد الجيد للتفاوض والتحضير السليم له.

٣. تأكد أن المعرفة بالموضوع والإعداد الجيد له يساعدك على العرض الجيد للموضوع.

٤. تأكد أن اقتناعك بالموضوع وإتقانك للتفاوض عنه يدفع الطرف الآخر للاستماع إليك بإصغاء واحترام.

٥. تأكد أن المعرفة بموضوعات التفاوض واقتناعك بها يساعد فى أن تكون دقيقاً فى تعبيراتك وردود أفعالك.

ألم تسمع قول الله تعالى "قل هذه سبيلي أدعو إلى الله على بصيرة أنا ومن اتبعني وسبحان الله وما أنا من المشركين" يوسف ١٠٨.

ألم تسمع قول الله تعالى "ولا تقف ماليس لك به علم إن السمع والبصر والفؤاد كل أولئك كان عنه مسئولا "الإسراء ٣٦.

٤- يجب التأكد من المعرفة الصحيحة بأنماط البشر والقدرة على التعامل الفعال معهم.

يتوقف نجاح المدير فى ممارسة العملية الإدارية على كفاءته فى التعامل مع أنماط البشر، ويتطلب تنمية مهاراتك فى التعامل مع أنماط البشر ان تكون على علم واقتناع بما يلي:

(١) من الخطأ أن تتعامل مع كل البشر على اعتبارهم أنهم طرازاً واحداً:

تتفاوت قدرات الناس واستعداداتهم للفهم باختلاف ثقافتهم ووعيهم وإدراكاتهم، ومن ثم ما يصلح للمحاورة مع شخص معين ومناقشته لم يكن ليصلح مع شخص آخر، وما يمكن أن يقبله هذا ليس بالضرورة أن يقبله الآخر.

(٢) من الخطأ الاعتقاد بأن دوافع الناس وأمزجتهم تخضع لقواعد ثابتة:

طبيعة الناس هى نتاج معتقداتهم وتصوراتهم وتفاعلاتهم مع المكان والزمان وما ينتج عن ذلك من تغيير وتطوير فى شخصيتهم وتوقعاتهم، ومن ثم ما كان يصلح للمحاورة مع شخص ما ومناقشته أمس ليس بالضرورة أن يصلح له الآن وغداً.

ويجب عليك التسليم باقتناع أن لدى الآخرين مزايا ونقاط قوة أنت تفتقدها مثلما أن لديك مزايا ونقاط قوة يفتقدها غيرك، فمن المؤكد أنه ليس لديك دليل قطعي على أن الله اختصك بالعقل والعلم والفهم دون خلقه. ومن ثم لا تظن أنك أنت الأستاذ وغيرك طلاب، أو أنك أنت الأكثر ذكاءً وفهماً أو أنك أنت على الصواب دائما أو حتى غالباً، ومن ثم عليك أن تدرك أن الآخرين ومنهم مرؤوسيك لديهم نقاط قوة مهما كان وضعهم.

(٣) تأكد من معرفتك بشخصية الطرف الآخر فى التفاوض:

من الضرورى أن تعرف من هو المفاوض الآخر سواء ما يتعلق بصفاته الشخصية أو أهدافه أو توقعاته أو طريقة تفكيره... ومن ثم يجب معرفة ما هى الأساليب والأدوات الأكثر ملاءمة للتفاوض معه ومناقشته ومحاورته.

(٤) مطلوب منك توصيف وتفهم وليس تقويم الطرف الآخر :

يجب أن تدرك بأن تحديدك لشخصية الطرف الآخر وتحديدك لمستواه من العلم والفهم والوعى لا يكون بقصد تقييمه أو الحكم عليه، وإنما يكون بقصد أن تحدد أساليبك وأدواتك لكى تكون أنت ملائما له ومقبولا عنده، وتكون لديك القدرة على استيعابه وكسب ثقته والتأثير عليه.

(٥) من الضرورى أن تتدرب على مراقبة نفسك وضبطها والسيطرة على مشاعرك وانفعالاتك وتوجيهها:

يجب أن تعمل على رفع قدرتك على مراقبة نفسك والسيطرة على انفعالاتك من خلال ما يلى:

- ضرورة البدء بالتفاوض الذاتى والتدريب عليه من خلال محادثة النفس بعيدا عن مائدة التفاوض، وكأنك تعلم نفسك وتنصحها بألا يجوز أن تقول كذا... وتفعل كذا... ومن الأفضل أن تقول... وتفعل كذا...
- من الضرورى أن يكون لديك القناعة بأن الانفعال غير المحسوب فيه ضرر كبير على أهدافك ومكاسبك، حيث تضعف سيطرتك على منهجك فى

التفكير وما يصدر منك من ألفاظ أو تصرفات في حالة الانفعال غير المخطط أو غير المقصود.

- انتبه إلى مواضع الاستدراج التي يخلقها لك الطرف الآخر، واحذر أن تفقدك سيطرتك على نفسك، سواء بالانفعال غير المحسوب أو الخداع بظاهر الأمر، أو زيادة خوفك من هذا الاستدراج.
- من المفيد جداً أن تسأل نفسك بعد كل خطوة أو مرحلة: هل كنت ملتزماً بالإطار السابق تحديده قبل بدء التفاوض؟ أم هناك خروجاً قد حدث يجب تصحيحه.
- إذا رأيت أو سمعت من الطرف الآخر ما ترى أنه في غير مصلحة التفاوض أو متعارض مع أهدافه، من الأفضل أن تتساءل لتستوضح وتتوثق، فمن المحتمل أنه لم يقصد المعنى الذي تبادر إلى ذهنك ويكون تفسيره مفيدا لتحقيق مصالح كثيرة.

(٦) من المفيد دائما أن تضع نفسك موضع المتهم:

يتطلب نجاح التفاوض واستمراره مع الآخرين أن تراجع نفسك دائما وتقومها من خلال التساؤلات التالية:

- هل لديك شعور داخلي أنك كثيرا ما تعلن أو تشير إلى أنك أكثر علما ودراية من الطرف الآخر بشأن موضوعات وقضايا التفاوض؟
- هل يبدو من لهجة كلامك ونبرات صوتك أنك دائما في مركز القوة، وأن لديك من الوسائل ما يمكن أن تحسم به الأمور لصالحك؟

- هل تستخدم كثيراً إشارات يديك لتنقل المعاني التى تقصدها لإبراز القوة ولتأكيد عدم الموافقة على آراء الطرف الآخر ومقترحاته؟
- هل تعتقد، أو أشار لك البعض، أن ملامح وجهك وحركاته توضح الاستياء أو الرفض من رأى أو مقترح الطرف الآخر؟
- هل تلاحظ أن حركات جسمك وتغيير هيئة جلستك ترتبط كثيراً بانتهاء الطرف الآخر من عرض مطالبه أو مقترحاته كأسلوب للتعبير عن عدم الرضا أو عدم الموافقة على تصرفك؟

إذا كانت إجابتك"بنعم" ، على التساؤلات السابقة، ولو على واحد منها فقط، فاعلم أنه من المحتمل أن تخرج منك ولو كلمة واحدة أو يبدو منك ولو حركة واحدة، وإن كانت غير مقصودة، يترتب عليها أسوأ الآثار على سير التفاوض، ونتائجه، ومن ثم فأنت فى حاجة إلى تقويم نفسك وتنمية مهاراتك التفاوضية.

(٧) تذكر دائما أن الماء الأعمق أهدأ وتجنب أن ترفع صوتك إلا عند الضرورة:

يوجد اتفاق على أن صاحب الصوت الأعلى فى الحوار عادة ما يكون ضعيف الحجة فقير المضمون، وكثيراً ما يلجأ مثل هذا إلى الصراخ لستر عجزه، بينما صاحب العقل المتزن والفكر المنظم والحجة القوية والموضوعية يكون غالباً صوته هادئاً، ومن ثم يحسن بك ألا ترفع صوتك أكثر مما يحتاج إليه من يسمعك، لأن رفع الصوت لا يقوى الحجة وإنما قد تحتاج إليه أحياناً لتجديد

التركيز وجذب الانتباه من خلال تدريج صوتك بين الحين والحين وألا تجعلـــه على وتيره واحدة وإن كان يغلب عليه الوسطية الأقرب إلى الاعتدال والهدوء.

(٨) ما خاب من استخار.... ولا ندم من استشار:

- ولكن التساؤل المطروح – من تستشير؟ من المفيد أن تستنير برأى مـن تثق فيهم، ويمكن أن يشمل ذلك كلا من:

-مرؤوسيك على اختلاف كفاءتهم.

-زملائك على اختلاف قدراتهم.

-رؤسائك على اختلاف ثقافتهم.

-معارفك من ذوى المعرفة والخبرة.

-أصدقائك من ذوى المعرفة والخبرة.

-أقاربك من ذوى المعرفة والخبرة.

-نفسك أولا وقبل كل الناس.

(٩) الحوار الجيد وسيلة وليس غاية :

تتعدد أدوات ووسائل عرض القضايا والأفكار والموضوعات، ويبقـــى الحوار أولى هذه الأدوات والوسائل وأكثرها استخداماً وأهمها تأثيراً، فمن خلال الحوار يستطيع المدير الناجح عرض قضاياه وأفكاره، ومن خلال الحوار يمكنـه أن يدافع عنها ويبررها ويرد على الاعتراضات عليـــها أو الشـبهات حولـــها ويرفض الأكاذيب التى قد تثار بشأنها، ومن خلال الحوار الفعال يمكن تتنـــاول وجهات النظر والآراء المعارضة بمنهجية فى الحديث والنقاش.

وليس بالضرورة أن تبنى الأفكار أو القرارات الصحيحة والتحمس لها يضمن النجاح فى عرضها، وكم من أفكار صحيحة وقضايا نبيلة ومواضيع ثمينة وقرارات هادئة خسرت جولات عديدة بسبب سوء المتحدثين عنها وعدم كفاءة المحاربين من أجلها رغم إخلاصهم لها وتمسكهم بها، وكم من أفكار خبيثة وقضايا باطله، وقرارات غير موضوعية وغير عادلة، كسبت جولات وجولات بسبب كفاءة الحوار لدى المتحدثين عنها والعارضين لها.

(١٠) تفهم نفسك جيداً قبل التفاوض:

يتطلب نجاحك كمدير فى التفاوض أن تفهم حاجاتك ورغباتك وآمالك، وطموحاتك، ويتطلب ذلك أن تفهم الطرف الآخر جيداً، والبدائل المتاحة أمامه، وأنواع ومدى التنازلات التى يمكنك الحصول عليها منه، وكيفية التأثير من جانبك على اتجاهاته وقيمه وأفكاره، وما هى التنازلات الممكنة من جانبك بشرط الحفاظ على ماء وجهك دائماً.

(١١) ضرورة التحفظ على تقديم الالتزامات إلى الطرف الآخر:

- يجب قبل تقديم تعهدات أو التزامات أن تتأكد من صدق نواياك وقدرتك على إنجازها وتنفيذها كاملة، لكى لا يفقد الطرف الآخر ثقته فيك، خاصة إذا كان هناك تعديلات مستقبلية أو احتمال لوجود تعاقدات مستقبلية معه.
- وإذا وجدت نفسك قد ضاق بك الخناق أو تحركت الأحداث فى غير صالحك ولن يمكنك تنفيذ ما التزمت به، من الممكن أن تصارح الطرف الآخر وتتراجع بود ولطف وذلك بإضافة قضايا جديدة أو تغيير الأهمية

النسبية للقضايا المطروحة، أو مساعدة الطرف الآخر على التراجع لكي يحدث ذلك من جانبه هو دون إشعاره بمدى أهمية هذا التراجع من جانبك وذلك لحفظ ماء وجهك واستمرار كسب ثقة الطرف الآخر.

- قد يكون من المناسب إذا شعرت بأن العرض الأخير في التفاوض غير مقبول من جانبك، ولكنه يلقى القبول من الطرف الآخر، ألا تقرر وقف المفاوضات، وغلق الباب والاستسلام ولكن من الأفضل أن تقترح تدخل وسيط لتقريب وجهات النظر وخلق منطقة منافع مشتركة.

(١٢) هل يمكنك توسيع دائرة التفاوض ومجالاته؟

إذا لم يوجد أي مجال للإتفاق قد لا يوجد مبرر لاستمرار التفاوض.إلا إذا تم توسيع دائرة القضايا التفاوضية لتشمل تبادلات، أو لتشتمل على قضايا جديدة لم تطرح بعد تتصل بمصالح مشتركة للأطراف المتفاوضة مما ييسر عملية التوصل إلى إتفاق.

(١٣) الوصية الذهبية الأولى والأخيرة:

لكي تنجح تفاوضياً كمدير، من الأهمية بمكان ألا تعلن للطرف الآخر في جميع الأحوال عن كل دوافعك وأهدافك فالمعلومات السرية لابد أن تظل سرية حتى بعد إتمام الاتفاق وانتهاء التفاوض بنجاح.

ثانيا:- المدير المعاصر وكفاءة التعامل مع الرؤساء والقيادات:

كيف تنمي مركزك التفاوضي مع رئيسك (كيف تدير رئيسك؟)

من المتفق عليه أنك كرئيس مسئول عن إدارة مرؤوسيك، ولكن لاشك أن علاقات العمل تبادلية، وربما وأنت كمرءوس أو رئيس يمكنك بأسلوب ما أن تدير العلاقة مع القيادة العليا بصورة تحقق أهدافك، فلكل منا رئيس في يده التأثير ليس على العمل فقط، بل على صحتك وراحة بالك.

ويجب أن تبدو أولى مراحل تنمية لياقتك التفاوضية ومهارتك في التعامل مع الرؤساء مع بدء معرفتك من خلال الإعلانات أو المعارف الشخصية بوجود وظيفة شاغرة متاحة لك، ومن الخطأ ألا تنشغل بتقييم موقفك التفاوضي قبل الذهاب إلى مقابلة الاختبار والتقييم والتحضير لهذه المقابلة بما يمكنك من اجتيازها بنجاح، وتؤكد الممارسات العملية أنه عادة ما يكون أحد أعضاء لجنة المقابلة هو رئيسك المحتمل إن لم يكن هو رئيسا لهذه اللجنة فضلا عن بقية أعضاء اللجنة الذين عادة ما يكونوا من شاغلي وظائف إدارية توازى أو تزيد عن المستوى الوظيفي لرئيسك المحتمل والذين من المتوقع أن يكونوا معظمهم- إن لم يكن جميعهم – ذوى علاقة مباشرة بواجبات الوظيفة التى تقدمت بشغلها.

لذلك ينبغى الإشارة إلى أن نمط شخصيتك والصورة العامة الأساسية عنك تتحدد بدرجة كبيرة لدى رؤسائك بناء على لياقتك التفاوضية التى تظهرها أثناء مقابلة المفاضلة والاختيار وفى الأيام الأولى (يوم، أسبوع، شهر).

ويمكن القول أن يوم تقدمك لشغل وظيفة ومقـــابلتك للجنـــة المفاضلـــة والاختيار تماثل يوم تقدمك لخطبة عروسك حيث يتوقف اختيارك بدرجة كبـيرة على اقتناع أعضاء لجنة المقابلة بمهاراتك، وقدراتك التفاوضية، كمـــا أن مـــا يدركه عنك الآخرون فى العمل بصفة عامة ورئيسك بصفـــة خاصـــة يكـــون صورة الذهنية الدائمة لدى الآخرين والتى تستمر معك طوال حياتك الوظيفيـة، والتى تتوقف بدرجة كبيرة على ما تظهره من لياقة تفاوضية خلال الأيام الأولى من ممارسة واجبات وظيفتك.

ولاشك أن العمل بعلاقة جيدة مع رئيسك له تأثير فعال على حـــاضرك ومستقبلك ولكن كيف يمكن ذلك؟

فيما يلى الصفات والمهارات الرئيسية التى تمكنك بإعتبارها قواعد ذهبية من التعامل الفعال مع رؤسائك عن المديرين والقيادات:

١- بالإصغاء جيدا إلى رئيسك:

١/١- أهمية مهارة الإصغاء .

(١) الكثير منا فى معظم الأحيان يتظاهر بالإصغاء لما يقوله له رئيسه، ويـهتم أثناء الاستماع بتحضير الموافقة أو الاعتراض.

(٢) الكثير منا لا ينصت جيدا إلى ما يقوله رئيسه وينشغل بالرد أثناء الحديـث وبالتالي لا يسمع ولا يفهم كثيرا مما يقوله الرئيس.

(٣) الإصغاء الجيد لرئيسك ليس فقط سماع ما يقوله ولكن الفهم والإحاطة والاستيعاب والتحليل لكل ما يقوله رئيسك.

(٤) لكي تستحوذ على تقدير رئيسك واحترامه لك لابد من الإصغاء والتحليل قبل الرد ولابد أن يكون الرد بمعرفة وذكاء.

١/٢- ولكن كيف يتم ذلك؟

(١) عليك التخلص من الشعور بالارتباك أثناء مقابلتك لرئيسك أو الخوف من مقابلته والتحدث معه.

(٢) ركز أولا على ما يقوله رئيسك بهدف فهمه واستيعابه وتحليله والتعرف على مقاصده.

(٣) حاول النظر إلى رئيسك بشئ من الاهتمام ولكن لا تطيل النظر بشكل يوحى أنك تطفلي أو عدواني أو تبجحى.

(٤) من الملائم أن تقوم بتسجيل بعض النقاط الهامة أثناء الحديث ولا تعتمد فقط على الذاكرة.

(٥) بعد انتهاء رئيسك من الحديث انتظر بعض الوقت قبل الرد وقبل أن تبدأ الحديث سواء بالتساؤل أو الموافقة أو الاعتراض.

(٦) فى لحظة الانتظار عليك استيعاب وتحليل الموضوع وتحديد أبعاده.

(٧) أعرض باختصار على رئيسك ما فهمته من كلامه سواء بهدف التأكد من دقة وإكتمال استيعابك أو بهدف الاستيضاح والاستفسار.

(٨) استوضح عن الأمور من خلال تساؤلات محددة واضحة وليس من خلال محاولة تصحيح تصوره أو الإشارة إلى عدم اكتمال ما قاله.

(٩) تذكر أن الرئيس يحب المرؤوس الذي لا يضطره إلى تكرار ما قاله مرات ومرات.

(١٠) التركيز جيدا لما يقوله رئيسك وذلك من خلال تذكرك دائما بأن وقت المدير الناجح هو أثمن ما لديه والكثير منا يخطئ ويلجأ إلى توفير وقت المدير من خلال التسرع بالرد أو الموافقة للتخلص من الموقف، ولكن كيف تكتسب مهارة التركيز:-

يعد التركيز الجيد من الوسائل الفعالة فى توفير وقت مدير وذلك من خلال ما يلى:

- عليك أن تعلم أن تركيزك فى الحديث يعطى دلالة على أنك منظم وواضح.
- عليك بإختيار النقاط الأساسية والهامة والتركيز عليها فى الحديث أو التقرير أو المذكرة أو المراسلة.
- لا تضيع جزءاً كبيراً فى مقدمة أى موضوع وأدخل بسرعة وبصورة مباشرة إلى الموضوع.
- إذا كان الأمر يتطلب مذكرة حاول ألا تزيد المذكرة على صفحة واحدة، ويمكن وضع ما تراه من وثائق و مستندات ضرورية كمرفقات.

- إذا كان الموضوع يتطلب تقريراً لعرضه على رئيسك لابد أن تعد ملخصاً موجزاً للتقرير لا يزيد عن صفحة لتوضيح محتويات التقرير وما إنتهيت إليه.
- لا تعرض الموضوع على رئيسك قبل أن تتأكد أنك مستوعبه وفاهم كل أبعاده.

٢- الدبلوماسية:

٢/١- مفهوم مهارة الدبلوماسية

يقصد بالدبلوماسية الكياسة والفطنة واللياقة ولا يقصد بها التملق بالنفاق وإرضاء الرئيس بأى وسيلة وبأى أسلوب.

٢/٢- كيف تكون دبلوماسياً مع رئيسك؟

(١) عليك قبل أن تلتقى برئيسك التأكد أنك على معرفة بكافة أطراف الموضوع وتحضير ما يرتبط به من بيانات وحقائق.

(٢) حاول جعل رئيسك يرى الموضوع من منظوره هو وليس من منظورك أنت، بمعنى أن يجيب تقريرك عن الموضوع على تساؤلاته ويوضح ما يتعلق باستفساراته ويحقق توقعاته.

(٣) احذر أن تقترح سياسة أو بديلاً واحداً، ولكن عليك عرض أكثر من بديل لكى تعطى رئيسك فرصة الإختيار من بينها مع توضيح المزايا والعيوب لكل بديل.

(٤) تجنب أن تعترض على إقتراح أو رأى لرئيسك من الوهلة الأولى مهما كان رأيه سيئا، أو إذا كنت ترى أنه غير ملائم، يمكنك أن تتناوله من خلال تساؤلات ملائمة.

(٥) إستمع أولا جيدا لرأى رئيسك، وفكر قليلا، ثم أعرض بعض التساؤلات بلباقة،وافتح مجالات أخرى بذكاء حتى يدرك رئيسك أن رأيه فى حاجة إلى إعادة نظر، إفعل ذلك بلطف ودون تبجح أو استعراض عضلات.

(٦) حاول أن تطور أو تعدل رأى رئيسك من خلال التساؤلات أو عرض المعلومات أو التوقعات أو التحفظات.

(٧) لا تتردد فى إطلاع رئيسك بشئ من الذكاء على ما بلغك من أخبار سيئة أو مشكلات فور ظهورها إذا لزم الأمر.

(٨) لا تتبع سياسة أن كل شئ تمام وعلى ما يرام، فإن هذا السلوك لا يرضى أى رئيس مهما كان سيئا، فضلا عن أنه يسقطك من نظر رئيسك.

(٩) تجنب أن تكون سببا فى وقوع رئيسك فى مواقف حرجة أو فى مآزق لا يستطيع تفاديه أو التخلص منه، وعليك أن تكون ناضجا أمينا فى الوقت الملائم وبالأسلوب السليم، ولابد أن تتحمل قدر من المسئولية عن الأخطاء أو صور التقصير فى مثل هذه المواقف.

(١٠)تذكر دائما أن كفاءة رئيسك سوف تعود عليك أنت فى النهاية ولا حرج فى أن يتحدث عن إنجازك أنت بصياغة الجماعة "نحن" لأن هذا من حقه، وله الفضل عليك حيث أحسنت أنت الأداء.

٣- إرفع من شأن رئيسك:

٣/١- أهمية هذا المبدأ

ابحث دائما عن أوجه القوة والمزايا لديه وتحدث بها وهـــذه التوصيـــة بمثابة الروح والعصب فى فن إدارة رئيسك وكيفيه التعامل معه.

٣/٢- كيف يمكنك ذلك؟

(١) إخبر الآخرين عن نواحى تفوق رئيسك ولا تحدثهم عن العيوب التى تراها وفق نظرتك الشخصية.

(٢) اجعل رئيسك دائما على علم بتطورات الأمـــور، فـــى الوقـــت الملائـــم، وبصورة موضوعية حقيقية.

(٣) لا تفاجئ رئيسك بمعلومات وبيانات فى اجتماع أو لقاء كان لا يعلمها قبـل ذلك، وإن كان يمكن أن تزوده بالآراء والمقترحات التى تعينه فى مثل هذه المواقف ولكن بأسلوب ملائم، كأن تقدم له قصاصات مكتوبة من الأوراق.

(٤) عليك تزويد رئيسك بكافة البيانات والمعلومات وأترك له حرية عرضـــها ومناقشتها فى الاجتماع ولا تقوم أنت بعرض ومناقشة المعلومات والبيانات التى لا يعلمها رئيسك سلفاً.

(٥) إنه من عدم الوعى أن تغضب أو تحزن عندما ينال رئيسك المدح والثنـــاء لشئ قمت أنت بتنفيذه، واعلم أن هذا سيزيد رصيدك لدى رئيسك ويدعـــم قوتك المستمدة من خبراتك وإنجازاتك.

(٦) طالما أن رئيسك لا يتصف بالطمع وسرقة أفكارك والارتفاع على حسابك، فإن ارتفاع شأن رئيسك يؤدى تلقائياً إلى ارتفاع شأنك أنت، وكلما تحسنت صورة رئيسك لدى رؤسائه كلما ازدادت أهميتك أنت وارتفع شأنك أيضاً على الأقل لدى رئيسك، واعلم أن المستويات الإدارية العليا تعلم أنه يستحيل أن يكون رئيسك ناجحاً دون مرؤوسيه وأنت منهم.

٤- كن ايجابيا متفائلا:

١/٤- أهمية هذه الصفة.

تؤكد النظريات العلمية والممارسات العملية أن الرئيس الإيجابي والمتفائل عادة يكون قائدا ناجحا، ودائما يريد الرئيس الإيجابي والمتفائل أن يتمتع مرؤوسوه بنفس الصفات وبنفس الدرجة.

٢/٤- كيف يكون ذلك؟

(١) احذر أن تتعامل دائما مع رئيسك وفق الأزمات والخوف من الفشل.

(٢) لابد أن يدرك رئيسك بأن لديك القدرة على مواجهة التحديات وتذليل العقبات، وأن لديك مهارات التعامل مع المواقف وإدارتها بفعالية.

(٣) حاول أن يكون لديك القدرة على إبداء الرأى الموضوعى فى أى موضوع يتعلق بعملك وعمل رئيسك.

(٤) احذر أن يعلم ما يشاع عنك أنك سلبي تجاه المواقف والظروف الطارئة.

(٥) عليك بالاقتناع أنه ليس هناك مستحيل فى عالم الإدارة ولكل مشكلة حل ولكل موقف قرار، والأمر يتطلب التفكير المنطقي وتخطيط الأعمال بأسلوب علمي ومواجهة المشكلات بطريقة منهجية.

٥- لا تخل بالوعود:

١/٥- أهمية هذا المبدأ:

إن أشد ما يزعج أى رئيس هو إخلال مرؤوسيه بالوعد الذى قطعه على نفسه لإنجاز عمل معين، كما أن فشلك فى إنجاز عمل ما فى وقت معين سوف يفقدك ثقة رئيسك فى قدرتك والتزامك.

٢/٥- كيف تتصرف إذن؟

(١) عليك التأكد أن لديك القدرة على إنجاز الأعمال المطلوبة فى الوقت المطلوب الذى يحدده رئيسك، قبل أن تعطى لرئيسك وعداً بالالتزام.

(٢) من الأفضل إبلاغك لرئيسك بعجزك عن الالتزام بالوقت قبل انتهاء الميعاد المتفق عليه بفترة مناسبة تمكنه من التصرف الملائم فى وقت مبكر.

(٣) الكثير منا ينتظر لحين حلول الميعاد المتفق عليه لإفادة رئيسه بموقف الإنجاز ثم يخطر رئيسه بعدم القدرة على إنجاز الأعمال فى الميعاد المتفق عليه، وهذا خطأ كبير يقلل ثقة الرئيس فيك ويعرض الرئيس لأزمات ومواقف حرجة.

٦-إعرف رئيسك معرفة جيدة:

٦/١- أهمية هذه التوصية:

لاشك أن المعرفة فى حد ذاتها تمثل مصدر قوة إدارية وتعطيك فرصـــا للإقناع والقدرة على التأثير.

٦/٢- كيف يمكنك ذلك؟

(١) من الضرورى أن تدرك صفات وخصائص رئيسك بحياد وموضوعية.

(٢) حاول أن تتوقع تصرفات رئيسك وردود أفعاله فى المواقف المختلفة قبـــل حدوثها، وعليك أن تطور أسلوبك ومنهجك على ضوء ذلك.

(٣) من الخطأ أن تعرض مشكلة حيوية على رئيسك فى وقت غير مناســـب أو فى حالة كونه يمر بأزمة أو موقف غير مناسب، كأن تعرض عليه طلـــب صرف حوافز بعد خروجه من مكتب رئيسه المباشر وهو فى حالة غضب وانفعال.

(٤) الرئيس عادة يفضل ويحترم المرؤوس الذى يعرف طباعه الخاصة ويحسن التصرف معه حسب الأحوال.

٧- مشاكلك الخاصة:

٧/١- جوهر هذا المبدأ:

الرئيس الناجح لا يستريح للمرؤوس الذى يشغله كثيراً بمشاكله الخاصـــة أو المرؤوس الذى يكثر من الكلام خارج نطاق العمل وخارج حـــدود واجبـــات وظيفته.

٢/٧- كيف تتصرف إذن؟

(١) إعلم أن معالجتك أنت لمشاكلك الخاصة تؤدى إلى تحسين مهاراتك وقدراتك وتنمى من شخصيتك.

(٢) إعلم أن عدم شغل رئيسك بمشاكلك الخاصة يرفع من شأنك ومكانتك لدى رئيسك ويتكون لديه تصور بأنك موضوعى وصاحب شخصية قوية ومتزنة.

(٣) لا تلجأ إلى رئيسك فى مشكلاتك الخاصة إلى عند الضرورة القصوى وذلك مع نوع من التحفظ وفى ظل ضوابط معينة.

٨- إذهب مبكرا إلى مقر عملك:

١/٨- جوهر هذه التوصية

الكثير منا يفقد مزايا كثيرة نتيجة التأخير فى الحضور إلى العمل، ومن المتعارف عليه أن الحضور مبكرا إلى العمل أفضل بكثير من التأخير فى الانصراف لإنهاء بعض الأعمال بعد ساعات العمل الرسمية.

٢/٨- لماذا الحضور مبكرا؟

(١) الحضور مبكرا دليل على احترام المواعيد والتحمس للعمل وتركيز كل الجهد لإنجاز الأعمال.

(٢) الحضور مبكرا دليل واضح على ولائك وانتمائك للعمل وأنك تنتظر بفارغ الصبر لحظة بدء ممارسة العمل وأداء واجبات وظيفتك.

(٣) التأخير فى الانصراف قد يوحى بوجود مشكلات أو أعمـــال متـــأخرة أو التعمد لصرف مقابل عن ذلك أو بقصد لفت الأنظار إليك.

(٤) الحضور مبكراً يحقق لك الاحترام والتقدير من رئيســـك ويمثـــل القـــدوة الحسنة لمرؤوسيك وزملائك.

٩- لا تقترب من رئيسك أكثر من اللازم:

٩/١- جوهر هذا المبدأ:

الكثير منا يخطئ فى استغلال حسن العلاقة مع رؤسائنا وقد نعتقـــد أن ذلك يبرر أن نتدخل فى شئونهم الخاصة.

٩/٢- ما هو الأسلوب المناسب؟

(١) من الأفضل دائما أن تتعامل مع رئيسك بصفتك مرؤوسا له داخل وخـــارج العمل، حتى ولو كنت فى رحلة و حفلة اجتماعية.

(٢) لاشك أن تجاهلك أنك مرؤوس لرئيسك يجعلك تتدخل فى أمور شـــخصية تجلب لك ولرئيسك مشكلات ومساوئ كثيرة.

(٣) حقا، رحم الله إمرئ عرف قدره (حده) فوقف عنده.

١٠- الصدق والصراحة والولاء لرئيسك:

١٠/١- فلسفة هذا المبدأ:

الكثير منا لا يدرك أنه يقضى أكثر من نصف عمره فى العمل، وهـذا خطأ كبير.

١٠/٢- كيف تتصرف إذن؟

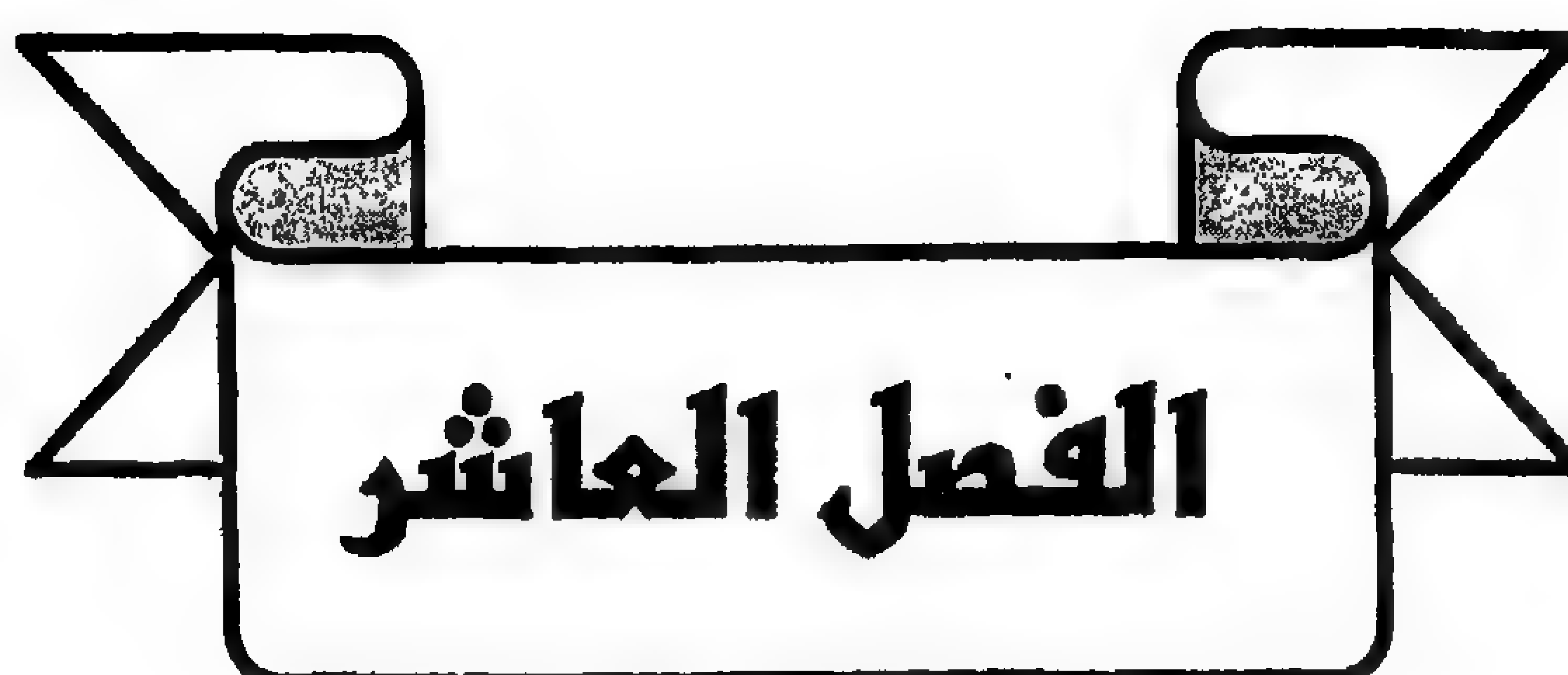
(١) لا تنظر إلى وجودك فى العمل على أنه مجرد شغل للوقت والحصول على أجر وإنما تتوقف سعادتك على إيمانك بأنك تؤدى فى وظيفتك رسالة لدينك ووطنك وقومك وأسرتك.

(٢) عليك أن تدرك أن استقرار وسلامة بيتك مرتبط باستقرار وسلامة عملك.

(٣) ومن ثم عليك أن تقتنع بأهمية عملك مثل أهمية بيتك.

(٤) يجب عليك أن تمارس عملك باستمتاع، واعلم أنه إذا كان الوقت فى عملك غير ذى أهمية فإن نصف أو ثلثي عمرك لا أهمية له.

بكل تأكيد... إذا عملت بموجب القواعد الذهبية العشرة المذكورة أعـلاه، فإنك سوف تتمتع بمركز تستطيع فيه أن تتفاوض بنجاح مـــع رئيســك، إنـك تستطيع إدارة رئيسك، وتجعله يتصرف كما تريد أنت، وليس كمـا يريـد هـو وباقتناع منه ورضا وهو مطمئن أن ذلك لصالحه ولصالحك ولمصلحة العمل.



ثقافة المنظمات الحكومية
وتأثيرها على خصائص
الجهاز الإداري الحكومي

الفصل العاشر
ثقافة المنظمات الحكومية
وتأثيرها على خصائص الجهاز الإداري الحكومي

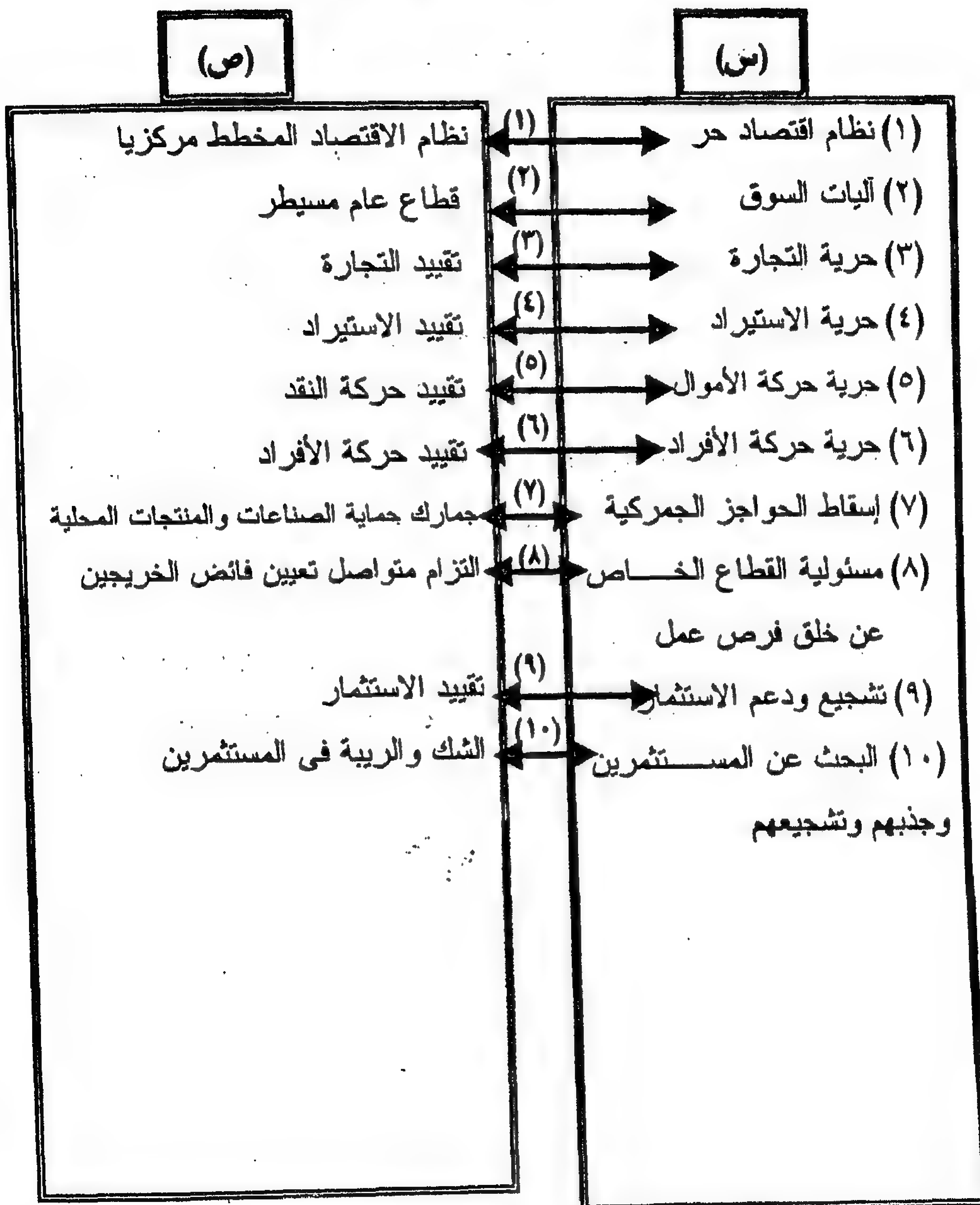
مقدمة:

بداية دعونا نتفق أنه من غير المنطقي أن نعالج قضايا إدارة الأعمال وكفاءة المدير المعاصر بمعزل عن خصائص وكفاءة الجهاز الحكومي الذى يجسد سمات نظام الحكم وفلسفة الحكومة وسياسة الجهاز الإدارى للدولة ويشكل بطبيعته ومقوماته خصائص البيئة العامة التى تؤثر بدورة على كفاءة وفعالية المديرين والمنظمات والمؤسسات العامة والخاصة.

ويوضح الشكل رقم (١٠-١) التالى مدى التباين المحتمل فى خصائص دور الدولة والجهاز الإدارى ومجالات تأثيره على بيئة وأداء المديرين والمنظمات.

شكل رقم (١٠-١) أ

اتجاهات النظام ودور الدولة



شكل رقم (١٠-١)ب

اتجاهات النظام ودور الدولة



والتساؤل الذى يطرح نفسه حاليا:

ما هو موقف الجهاز الإدارى للمنظمات الحكومية؟
وما هى مجالات التغيير المحتملة على ضوء توجهات الدولة بشأن تطوير الجهاز الإدارى للمنظمات الحكومية؟

وتشير الكتابات إلى أنه من خلال الفحص والتحليل للواقع الاقتصادي والاجتماعي والسياسي للمجتمع المصري يتضح أن هناك مجموعة من العوامل المتداخلة التى وجهت الحكومات المصرية إلى امتلاك جهاز بيروقراطي قوى للربط بين الحكومة المركزية والوحدات المحلية المنتشرة بقرى الجمهورية، وذلك بغرض تجميع الجهود، ومواجهة التهديدات والمخاطر وتعبئة الأفراد للقيام بالمهام الخاصة مثل الحروب والكوارث وإنجاز الأعمال القومية مثل حفر قناة السويس وغيرها.

أولا- التطور التاريخي للمنظمات الحكومية:

(أ) لقد شاهدت البيروقراطية المصرية نموا كبيرا خلال الفترة من ١٩٥٢ وحتى ١٩٧٠ وتعاظم دورها نتيجة حرص الفئة السياسية على إحداث تغييرات جذرية فى بناء المجتمع سواء فى مجالات الزراعة من إصلاح زراعى وزيادة الرقعة الزراعية، وبدء التنمية الصناعية وتوفير الخدمات الأساسية فى التعليم والصحة والتموين والأمن وغيرها، مما أدى إلى إضافة مهام جديدة، ووظائف عديدة للجهاز البيروقراطى.

(٢) ولعل ما يميز البيروقراطية المصرية فى هذه الفترة هو فتح أبواب الجهاز البيروقراطى على مصراعيه أمام جمهور غفير من الطبقة الوسطى مستفيداً من نظام التعليم والتعيين ورغبة فى التحرك الاجتماعى من هذه الطبقة إلى فئة الموظفين ذوى التأثير والنفوذ الاجتماعى والسياسي.

(٣) ونتيجة ذلك الصراع أصبح أداء الجهاز البيروقراطى متردداً بين التمسك بالتوجهات الأيدلوجية من ناحية والمتطلبات الفنية من ناحية أخرى، وإنعكس هذا الصراع والتردد على أداء الجهاز البيروقراطى وتعطيل كثير من انجازاته وإشاعة حالة من الخوف والشك المتبادل بين طرفى الصراع والاتجاه القوى للتمسك الشكلى والصارم بالقواعد البيرقراطية كبديل لتحقيق الأمان والحماية مما أدى إلى تعميق الجمود وعدم المرونة بالجهاز البيروقراطى المصرى، حيث اتجهت كل فئة إلى الإحتماء بالقواعد واللوائح إلى درجة من التأليه والتقديس سواء نتيجة الخوف والحماية أو بهدف الخداع وتعظيم الجهاز البيروقراطى من داخله.

(٤) ومن الظواهر الواضحة فى الجهاز البيروقراطى المصرى خلال هذه الفترة المحاربة الشديدة للتجديد والابداع والابتكار، بل شيوع أن مجرد التفكير فى التجديد هو مجازفة للوقوع فى الخطأ والمساءلة والعقاب، وترجع ظاهرة تجنب الابداع والتخوف من التجديد إلى عمق الفجوة بين البيروقراطية والنظام السياسى بسبب وجود بعض العناصر التى تصرفت بنوع من الانتهازية فى مواجهة العناصر الأخرى ذات التوجهات

الايدلوجية، أو العناصر التى تمسكت باللوائح والقواعد بصرف النظر عن متطلبات التنمية واحتياجات الجماهير.

(٥) ومع ظهور التحول الليبرالي فى السبعينيات واجهت البيروقراطية مرحلتين:– إحداهما فى بداية السبعينيات حيث ركزت الفئة السياسية على جعل البيروقراطية كبش فداء لكل الأزمات فى مجالات الاقتصاد والخدمات، ثم فى نهاية السبعينات حيث كان الاتجاه إلى الإعلان عن تحسين وتطوير الجهاز البيروقراطي وتحريره من الروتين وحثه للإبداع والتجديد لتحمل أعباء التنمية.

(٦) ومع هذا، فقد ارتبطت البيروقراطية فى هذه الفترة بمجموعة من الاتجاهات منها غلق أبواب الجهاز البيروقراطي أمام مخرجات النظام التعليمي وبروز دور القطاع الخاص والذي يمتلك درجة أكبر من المرونة مما أدى إلى ظاهرة هجرة ذوى الكفاءات والخبرات من القطاعين العام والحكومى إلى القطاع الخاص والتى يمكن أن ينتج عنها تخفيف العبء عن كاهل الجهاز البيروقراطى الحكومى والعام من ناحية ويخلص البيروقراطية من بعض جمودها وتخوفها ويدفعها إلى تحمل قدر من المخاطرة المرتبطة بالإبداع والابتكار من ناحية أخرى.

(٧) ويتضح من التحليل التاريخي للجهاز البيروقراطى فى مصر أن البيروقراطية ارتبطت بعديد من العوائق التى أدت إلى ضعف إنتاجيتها، نتيجة زيادة العمالة عن حجم العمل وغياب التحديد الدقيق للوظائف

والاختصاصات والعلاقات، والمركزية الشديدة، وعدم ملاءمة الرواتب وظروف العمل، وكذلك عدم المرونة وجمود القواعد والإجراءات، وانخفاض الدافع والقدرة على الإبداع والابتكار والتحديث.

(٨) ولقد تعمقت تلك النواتج السلبية المرتبطة بالبيروقراطية المصرية مع غياب الثقة بين أعضاء الجهاز البيروقراطي والجمهور المستفيد منه، نتيجة نظرة وسلوكيات كلا الطرفين تجاه الآخر، ومن ثم يتطلب الأمر التعرف على خصائص بيئة العمل للجهاز البيروقراطى المصرى وانعكاسات ذلك على السلوك التنظيمي والسلوك الوظيفى لأعضاء هذا الجهاز، ومن ثم تحديد مجالات وبدائل التطوير فى الجهاز البيروقراطى بما يتناسب مع خطة ومتطلبات برامج التنمية فى مصر.

ثانيا – المناخ البيروقراطي للجهاز الإداري في المنظمات الحكومية

(١) هل يتوافر لدى البيروقراطية المصرية قدرة عالية لتقديم الخدمات المطلوبة للمواطنين وبالمستوى المقبول لهذه الخدمات؟ وما مدى قدرة هذه البيروقراطية على أن تقوم بدور فعال فى التنمية الاجتماعية والاقتصادية؟

(٢) لاشك أن البيروقراطية المصرية – شأنها شأن كافة التنظيمات البيروقراطية – يقع عليها عبء المحافظة على تقديم مجموعة من الخدمات الضرورية المرتبطة بالحياة اليومية للفرد والمجتمع، وكذلك يقع عليها عبء التنمية الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع، وتعتبر وظيفتا تقديم

الخدمة وتحقق التنمية ركنين رئيسيين لبقاء الدولة ولاستقرار النظـــــام، وفي حالة عجز البيروقراطية عن تحقيق هاتين الوظيفتين أو إحداهما فــإن الدولة تعاني ما تواجه مشكلات اقتصادية واجتماعية.

(٣) ورغم النجاحات التى حققتها البيروقراطية المصرية بعد الاستقلال عــن بريطانيا عام ١٩٢٣ إلا أن التطور الاجتماعى والاقتصادى كـــان بطيئـــا ومتعثرا واستمرت الأمية فى التزايد وأصبح الاقتصاد كســـولا لا يوفــر فرص عمل حقيقية للأفراد.

(٤) وابتداء من عام ١٩٥٢ تم تحميل البيروقراطية المصرية المسئولية الكاملــة عن تخطيط وتنفيذ برامج التنمية الاجتماعية والاقتصادية الشاملة، ومن ثــم ظهرت حركة تأميم البنوك وشركات التأمين والتنظيمات الصناعية الكبيــرة وصدور القوانين الاشتراكية.

(٥) وقد أدى حرص الحكومة المصرية بعد عام ١٩٥٢ على توسيع وإحكـــام سيطرتها على الجوانب الاقتصادية والاجتماعية إلى تضخيم البيروقراطيــة المصرية سواء فى عدد العاملين بها أو الوزارات أو الوحدات التابعة لـــها، مما أدى إلى تشابك واختلاط السلطات وتكاثر القوانين واللوائح وتفاعلـــها مع افتقاد المهارات الفنية والإدارية لتواجه البيروقراطية المصريـــة كمـــا هائلا من المشكلات المتراكمة والتى نتج عنـــها صفــوف انتظـــار مــن الخريجين لمدة تصل إلى ١٠ سنوات.

(٦) وأدت المشكلات التى تواجه البيروقراطية المصرية إلى توجه الحكومة إلى المصارحة فى بعض الأحيان والإعلان عن دعوات من أجل الإصلاح، وتم إعداد بعض البرامج لذلك، إلا أن غياب الجانب النظامى والرؤية المتكاملة لهذه الدعوات وحرص النظام السياسى على فرض العسكريين على معظم وحدات البيروقراطية، وتزامن ذلك مع الصراع مع اسرائيل وحرب اليمن أدى كل ذلك إلى تفاقم المشكلات وكثرتها بصورة جعلت الأمور كأنها متروكة لحل نفسها بمرور الزمن.

(٧) ومن ثم يمكن القول أن البيروقراطية المصرية تضخمت بدرجة كبيرة خلال الفترة من ١٩٥٢- ١٩٧٠بصورة أصبحت شبه عاجزة عن مواجهة المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية، فضلا عن ترسيخ خليط مركب من الصفات السلبية لدى الموظف البيروقراطى تعد أهم عوائق متطلبات التنمية فى كافة مجالاتها.

(٨) وابتداء من عام ١٩٧٠ حيث توجهت الحكومة المصرية إلى محاولة بعث الحياة إلى القطاع الخاص فى ظل سياسة الانفتاح، ومع محاولات التغيير في دور كل من القطاع العام والحكومي والقطاع الخاص فى التنمية الاقتصادية والاجتماعية، إلا أن أصحاب التوجه الاشتراكى احتفظ بدوره كعنصر أساسى فى تخطيط التنمية القومية، ومن ثم اتجه القطاع الخاص إلى التركيز على مجالات البنوك والعقارات والتشييد والسياحة باعتبارها أنشطة سريعة الربحية.

(٩) ورغم ما أعلن عنه من شعارات متكررة تعلن عن ثورات إدارية شـــاملة فإن البيروقراطية المصرية تميزت فى تلك الفـــترة وحتـــى عـــام ١٩٨٠ بظواهر عديدة من السلبية واللامسئولية واللامبالاة، يكون من الصعوبـــة معها تحقيق تقدم ملموس فى التنمية الاقتصادية والاجتماعية مـــن خـــلال النظام البيروقراطي القائم.

(١٠) ومع بداية عام ١٩٨١ وذلك الكم الـــهائل مـــن المشـــكلات السياســـية والاقتصادية والاجتماعية ظهرت الحاجـــة قويـــة للتعـــرف علـــى قـــدرة البيروقراطية المصرية على تحقيق التنمية المطلوبـــة ولتحديـــد الصفـــات والمقومات اللازم توافرها فى البيروقراطية المصرية لتلعب دورا بـــارزا فى عملية التنمية.

ثالثا- تحليل الجوانب الرئيسية للبيروقراطية

٣-الجانب التنظيمي للبيروقراطية:

(١) يتضمن هذا الجانب الهياكل التنظيمية والوظيفية والمهام والمسئوليات ونظم الاتصالات وسياسات التوظف ولوائح المرتبـــات والحوافـــز والترقيـــات وغيرها من النظم والقواعد التى تؤثر على القدرة الإدارية للبيروقراطيـــة من خلال تأثيرها على درجة الرشد التنظيمى من ناحية وعلـــى تشـــكيل السلوك الإدارى للقيادات وشاغلى الوظائف الإشرافية من ناحية أخرى.

(٢) ومن خلال التتبع التاريخى للبيروقراطية المصرية، يمكن القول أن البناء التنظيمى للبيروقراطية المصرية يتصف بغياب الربط والتنسيق بين مكوناته، وتكرار حالات التمسك والتشابك والنزاع وغيرها من الصفات والخصائص السلبية التى انعكست على ضعف الإنجاز، هذا مع كثرة الإجراءات والتوقيعات والدمغات والرسوم مع تعدد وتناقض وغموض وتعقيد القوانين واللوائح.

(٣) ويمكن القول أن عملية تحديد الصعوبات التى تواجه البيروقراطية المصرية تعتبر مهمة سهلة نسبيا، إذا ما قورنت بعملية التعرف على قدرة وكفاءة هذه البيروقراطية وتحديد الخصائص الواجب توافرها لديها لتحمل أعباء التنمية فى المرحلة الحالية، ويتطلب ذلك ضرورة التعرف على قدرة الجهاز البيروقراطي ومتطلبات كفاءته من حيث الجوانب التنظيمية والسلوكية والاقتصادية والسياسية المرتبطة بالبيروقراطية المصرية.

٢- الجانب الاقتصادي للبيروقراطية:

(١) مع وضوح محدودية الموارد، بالنظر إلى متطلبات التنمية الاقتصادية ووضوح الاعتماد بدرجة كبيرة على الاستيراد، ومع تزايد نصيب التكاليف الإدارية من مخصصات موازنة الدولة، وانخفاض إمكانية زيادة المرتبات والحوافز، فإن كل ذلك يبرز مدى الحاجة إلى التخفيض المطلوب فى النفقات الحكومية ومن ثم تقليل قدرة البيروقراطية على أن تتحمل مسئولية واضحة فى عملية التنمية.

(٢) وكذلك أدى التفاوت الكبير فى الرواتب بين العمل فى القطـــاع الحكومـــى والعام من ناحية والقطاع الخاص من ناحية أخرى إلى الاستنزاف المستمر للمهارات والخبرات من المؤسسات البيروقراطية إلى المؤسسات الخاصـــة مما أدى إلى تدعيم وتعميق الشك فى قدرة البيروقراطية فى أن تلعب دورا حقيقيا فى عملية التنمية.

(٣) وبجانب التوجه إلى ضغط الانفاق الحكومى واستنزاف البيروقراطية مـــن المهارات والخبرات، فقد أدى الارتفاع المستمر فى معدلات التضخيم إلى انخفاض القوة الشرائية لدى الموظفين بالجهاز البيروقراطى والذى انعكس بالتبعية على معنويات الأفراد وأدائهم وحرصهم على توفير جزء غير قليل من جهدهم لتوظيفه خارج الجهاز البيروقراطي كوسيلة لتحســين قدرتـــهم الشرائية.

(٤) ومن ثم فإنه إذا كان من المخطط أن يلعب النظام البيروقراطي دورا فعـالا فى عملية التنمية، يجب الأخذ فى الاعتبار نتائج سياسات ضغط الإنفـــاق والنقص فى الكوادر الفنية والإدارية والانهيار فى معنويات العـــاملين بـــه وتأثير ذلك على قدرة هذا النظام على ممارسة الدور المطلوب منـــه فـــى عملية التنمية.

٣- الجانب السياسي أو التشريعي للبيروقراطية:

(١) لا شك فى أن الدور الحقيقي الذى يلعبه الجهاز البيروقراطي يتمثل فى تنفيذ القرارات التى تصدرها الفئة السياسية والذي يؤدى عادة إلى إفتقاد النظام البيروقراطي للخاصية الأساسية للنموذج البيروقراطي الذي وضعه ماكس فيبر والتي تتمثل فى انفصال سلطة الدولة أو النظام السياسي فى الدولة على الجهاز البيروقراطي.

(٢) وقد انعكس هذا الارتباط الواضح بين النظام السياسى والجهاز البيروقراطى على مناخ العمل الذى تعمل به المؤسسات البيرقراطية من فقدان الوضوح فى أهداف القرارات، وغموض منطق الأولويات وغياب التوجيه الكامل والتنسيق الفعال، فضلا عن أن تعقيد الإجراءات والقواعد يأخر عملية الفصل فى بعض القضايا الهامة والحرجة مثل سياسة تعيين الخريجين ودور كل من القطاعين العام والخاص فى عملية التنمية.

(٣) ومع وجود قيود على الفئة السياسية بشأن ترتيب الأولويات وفق حاجة التنمية، والاضطرار إلى إلزام الجهاز البيروقراطي لاستيعاب أجيال متعاقبة من الخريجين، ومن ثم زيادة هائلة فى موظفى الجهاز البيروقراطي وعدم القدرة على استخدام معايير موضوعية لتقييم الأداء وتحديد مستويات الأجور وفئات التحفيز على أسس غير الأداء والإنجاز الحقيقى، كل ذلك أدى إلى إضعاف قدرة الجهاز البيروقراطي للمساهمة فى عملية التنمية.

(٤) بالإضافة إلى ذلك، فقد ساهم السياسيون فى تعدد المشكلات البيروقراطية التى تواجه الجهاز البيروقراطي وذلك لحرصهم على تحميل البيروقراطية بإنجازات تفوق قدرتها وإمكانياتها، فضلا عن عجز الموارد المخصصة وانتشار الفوضى التنظيمية فقد تحول هدف البيروقراطية من المساهمة فى التنمية إلى المقاتلة من أجل البقاء.

(٥) ومما ساهم فى إضعاف قدرة الجهاز البيروقراطي فى عملية التنمية، أن بعض السياسيين حرصوا على تطويع البيروقراطية لصالح المؤيدين والأصدقاء، والاحتفاظ ببعض المراكز للموالين لهم حتى أن فئة كبيرة من القيادات فى الجهاز البيروقراطي شغلت مناصبها من خلال المعارف وأن هذه السياسة ما زالت سارية رغم نواتجها السلبية على إنجاز الجهاز البيروقراطي.

(٦) وتؤكد الشواهد العملية على أن الاتجاه إلى شغل كثير من الوظائف القيادية بواسطة أفراد ذوى ثقافة عسكرية تهتم بدرجة كبيرة بسياسة المركزية والتركيز على الانضباط الصارم فى تنفيذ الأوامر والتعليمات أدى إلى إضعاف القدرة على التجديد والإبداع بالجهاز البيروقراطي، وخاصة مع اتجاه السياسيين إلى تعويض انخفاض كفاءة الجهاز البيروقراطي من خلال إجبار الوحدات البيروقراطية على أن تعمل داخل إطار ضوابط وتعليمات صارمة وخطط وبرامج جامدة ونظم وإجراءات معقدة، ولاشك أن كل ذلك قد دفع الجهاز البيروقراطي إلى أن يتراجع عن دوره فى عملية التنمية وحرصه على الاحتماء وراء حصن حصين من اللوائح والقواعد.

(٧) ونتيجة كل هذا، ومع توجه الحكومة فى الفترة الأخيرة إلى توسيع دور القطاع الخاص فى عملية التنمية فقد أفرز ذلك مزيجا فريدا من بيئة العمل التى يحرص فيها الجهاز البيروقراطي على المركزية من ناحية ويحوص القطاع الخاص على الحرية وإعمال قوانين السوق من ناحية أخرى مما يستلزم ضرورة تدعيم التوجه الحالى لتخفيف التدخل السياسي فى إدارة وتشغيل المنظمات الحكومية ومنح القيادات بها مزيد من حرية العمل وفق آليات السوق فيما يتعلق بتقديم الخدمات وخدمة العملاء والتحفيز وذلك لتدعيم دور الجهاز البيروقراطي فى عملية التنمية.

٤- الجانب السلوكي للبيروقراطية

(١) مع حرص الجهاز البيروقراطى على الحصول على تأييد الجمهور أو المواطنين، اتجهت البيروقراطية إلى الاهتمام بإقناع الأفراد بقدرتها على حل جميع مشكلاتهم الاقتصادية والاجتماعية وإمكانية تحمل مسئولية التنمية وأنها الوعاء الذى يمكنه استيعاب كل الخريجين دون وجود مشكلات تتعلق بالملاءمة أو التوزيع على مجالات عملية التنمية، وأصبحت الوظائف والمهن البيروقراطية بمثابة مصدر الأمان السياسى والاقتصادى فى المجتمع وخاصة مع ندرة الفرص الأخرى بالقطاع الخاص، وأصبح للمراكز البيروقراطية هيبة تقليدية فى أعين الأفراد عكستها المقولة الشائعة: "إن فاتك الميرى اتمرغ فى ترابه".

(٢) وقد نمت العلاقة الارتباطية بين الجهاز البيروقراطي والجماهير في الفترة ما قبل ١٩٧٠ نتيجة ظاهرة اللامبالاة والإصرار على سياسة التعيين كحق لخريجي الجامعات بصورة أدت إلى انهيار مستوى الخدمات التي يؤديها الجهاز البيروقراطي.

(٣) وقد أدى استمرار عجز الجهاز البيروقراطي عن أداء الخدمات بالمستوى المستهدف أو المتوقع إلى بدء إنهيار التحالف بين البيروقراطية والفئة السياسية لإتجاه الأخيرة إلى اتهام الجهاز البيروقراطي بإعتباره العقبة أمام تحقيق التنمية.

(٤) ومع بدء هجرة الأفراد ذوي الخبرة الطويلة من الجهاز البيروقراطي في الفترة ما بعد ١٩٧٠ وتزايد الفجوة بين مناخ ومزايا العمل بالقطاع الحكومي والعام من ناحية والقطاع الخاص من ناحية أخرى، ازداد شك الجمهور في قدرة الجهاز البيروقراطي لمواجهة الأزمات الاقتصادية والاجتماعية.

رابعا:- تغيير ثقافة المنظمات الحكومية

تشير الكتابات إلى أن هناك مجموعة من المتطلبات الأساسية اللازمة من أجل تغيير ثقافة المنظمة الحكومية البيروقراطية لكي يكون لها دورا ملائما في عملية التنمية.

ولكى يكون للبيروقراطية المصرية دورا بارزا فى عملية التنمية فإنه يتطلب الأمر ضرورة تطوير ثقافة المنظمة الحكومية بما يمكن من توافر مجموعة من الخصائص السلوكية للجهاز البيروقراطية ومنها:-

١- سياسة ونظم التحفيز:

من الصعوبة أن نتوقع أن تقوم المؤسسات البيروقراطية بدور قوى فى التنمية الاقتصادية والاجتماعية دون وجود جهاز إدارى وفنى لديه دافع قوى للإنجاز وملتزم بأخلاقيات العمل، ومن ثم يجب تطوير وسائل وإمكانيات الجهاز البيروقراطى لنقله من اللامبالاة إلى طاقة جديدة تتحمل عبئا كبيرا فى عملية التنمية، ويصعب أن يتحقق ذلك دون سياسات وأنظمة فعالة للتحفيز المادى والمعنوي، الفردي، والجماعي، الإيجابي والسلبي.

٢- التحديث والتطوير:

لا يكفى تقوية الحافز لدى الأفراد لتأهيل الجهاز البيروقراطي لتحمل عبء مناسب فى عملية التنمية، وإنما يتطلب أن يمتلك أعضاء الجهاز البيروقراطي القدرة على استحداث أساليب غير تقليدية لمعالجة المشكلات الاقتصادية والاجتماعية، وأن يكون لدى الأعضاء رغبة فى تحمل المخاطر المرتبطة بمحاولات التحديث والتطوير، فضلا عن ضرورة استعداد شاغلي الوظائف الأعلى بالجهاز البيروقراطي لتلقى الأفكار الجديدة من العاملين بالوظائف الأدنى وتبنى هذه الأفكار والعمل على تنفيذها.

٣- المرونة:

تساهم خاصية المرونة فى جعل المناخ التنظيمي بالجهاز البيروقراطي أفضل للتعامل مع البيئة التى يعمل فيها أو يتعامل معها والاستفادة من التغيرات التى تتم بها، ويستلزم ذلك استعداد قيادات الجهاز البيروقراطي لتفويض قدر مناسب من السلطات للمستويات الأدنى من ناحية، وقدرة شاغلي الوظائف الأدنى على تحمل تبعات هذا التفويض من ناحية أخرى، فضلا عن أهمية توافر نظم اتصالات جيدة لضمان تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية بالجهاز البيروقراطي.

٤- الإنتماء:

من الصعوبة جنى ثمار خواص التحديث والمرونة ونظم التحفيز بالجهاز البيروقراطى مالم يكن هناك درجة عالية من الألفة والتعاون بين أعضاء الجهاز والناتج عن إنتماء الجهاز للوظيفة والمنظمة يجعل الموظف العام يؤدى خدمات المنظمة للجمهور برضاء واستمتاع.

٥- قواعد ونظم دخول الفرد للمنظمة:

يجب وضع مجموعة من القواعد والتعليمات التى تنظم دخول الفرد للمنظمة واستقراره وتحفيزه للبقاء فيها والانتماء إليها وربط حياته الوظيفية بالمنظمة، ويمكن أن يسترشد بذلك فى اتجاهات الفرد عندما يقرر أن يلتحق

بالمؤسسة العسكرية حيث يستقر فى ذهنه من يوم الالتحاق أنـــه سـيمكث فـــى الخدمة العسكرية حتى الإحالة إلى التقاعد.

٦- قواعد ونظم التفاعل والانصهار:

من الضروري وضع مجموعة من القواعد والتعليمات التى تيسر علـــى الفرد أن ينصهر مع غيره فى المنظمة من خلال عدد من المشاريع الاجتماعيـــة والثقافية والرياضية والاقتصادية التى تربط مصالح الأفراد ببعضـــهم البعــض وتربط مصالحهم بمصالح المنظمة.

٧- ربط التحفيز الإيجابي والسلبي بتقييم الأداء:

أهمية وضع مجموعة من القواعد والتعليمات التى تنظم كلا من الحوافز الإيجابية (مكافآت - ترقيات ...الخ) والحوافز السلبية (إيقاف حوافـــز- نقــل- عزل... الخ) وربطها بأسس ومعايير لتقييم الأداء تركز على خدمـــــة العمـــلاء وتحقيق توقعاتهم بصورة تدفع موظفى المنظمة للالتزام بقيم وعادات ومعتقـدات المنظمة.

٨- التنظيم الداخلي:

يجب إعادة تصميم وتنظيم المكاتب وترتيبها بصورة تعطى دلالة لثقافــة تنظيمية جديدة للمنظمات الحكومية، كأن يتم تصميم مكـــاتب فرديـــة بفواصـــل زجاجية تحقق تسلسل تتابع الإجراءات من جهة، ووضوح الرؤيـــة لتصرفـــات الأفراد من قبل الرئيس المباشر والعملاء متلقوا الخدمة من جهة أخرى.

٩- الأخلاقيات والقيم فى المجتمع:

تعد أخلاقيات وقيم المجتمع من المحددات الرئيسية للثقافة التنظيمية، من خلال القيم والأخلاقيات التى ينشئها النظام الرسمي القانوني للدولة وما يرتبط به من عادات وممارسات فى المجتمع، وما به من قيم ومعتقدات غير مكتوبة يتبعها أفراد المجتمع فى حياتهم اليومية، ولاشك أن تغيير ثقافة المنظمة يتطلب تغيير أخلاقيات وقيم المجتمع التى من الطبيعي أن يكتسبها أفراد المجتمع ويمارسونها داخل المنظمة.

١٠- المنافع التى يحصل عليها أفراد المنظمة :

لا شك أن تحديد المنافع التى يحصل عليها الفرد فى المنظمات العامة وربطها بما عليه من واجبات يدعم العلاقة الارتباطية بين واجبات وأداء الفرد وما يحصل عليه من منافع يؤدى ذلك إلى تنمية دافع الإنجاز وتعميق الثقة لدى أعضاء المنظمة، ومن ثم استقرار معايير وقيم واضحة بشأن حقوق الأفراد فى المنظمة وارتباطها بالواجبات، مما ينعكس على سلوك الأفراد وفعالية أداء المنظمة.

١١- التنظيم الإداري وثقافة المنظمة :

إن التنظيم الإدارى للمنظمة من خلال ما يحدده من خطوط للسلطة والاتصالات وما يهيئه من خصائص لبيئة العمل فى المنظمة أحد عوامل تحديد الثقافة التنظيمية، وعلى ضوء اتجاهات أفراد المنظمة بشأن الالتزام بالأوامر

والتعليمات أو الرغبة فى التجديد والابتكار يكون التنظيم الإدارى انعكاسا للقيم والمعتقدات فى المنظمة ومروجا لها وميسرا لأساليب محددة للتنسيق بين الأفراد وتدفق المعلومات ولممارسات إدارية معينة.

ومن ثم فإنه من خلال تصميم هياكل تنظيمية ملائمة يمكن تشكيل ثقافة تنظيمية تحقق للمنظمة ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق أهدافها.

١٢- دور القيادات فى تشكيل الثقافة والأخلاقيات فى المنظمات الحكومية:

تشير الكتابات إلى أن الدور الذى تؤديه الإدارة العليا فى المنظمة من القدوة والالتزام والقيادة الفعالة وتقديمها لأمثلة من القيم الأخلاقية يعتبر عامل هام جدا فى اتخاذ القرارات الأخلاقية، فالإدارة العليا تكون مسئولة عن خلق ثقافة المنظمة والمحافظة عليها وتؤكد على أهمية السلوك الأخلاقى لجميع العاملين وفى جميع أوقات العمل.

الخلاصة

على ضوء ما تم استعراضه من قضايا ترتبط بالثقافة التنظيمية يمكن تحديد دور قيادات المنظمات الحكومية فى تطوير ثقافة المنظمة وتحسين أدائها فيما يلي:

- ضرورة التخلي عن الأساليب والطرق التقليدية للإدارة التى قد تلائم الأنظمة البيروقراطية.

- العمل على تشكيل ثقافة المنظمة التى تشجع علـــى الإبـــداع والتطويـــر والابتكار.
- تعميق قيم وأخلاقيات خدمة العميل على اعتبار أنها مبرر وجود المنظمة واستمرارها.
- إيجاد علاقات الاعتمادية بين الوظائف والأفراد تطبيقا لمبـــدأ التســـويق الداخلي فى المنظمة.
- تطبيق الإدارة بالمشاركة على اعتبار أنها وسيلة ناجحة لتطوير وتحسين المهارات وتدعيم الانتماء للمنظمة.

د. مصطفى محمود أبو بكر



- مواليد قرية شباس عمير محافظة كفر الشيخ - جمهورية مصر العربية.
- دكتوراة فى إدارة الأعمال - التخطيط الاستراتيجى
- عضو هيئة التدريس بقسم إدارة الأعمال جامعة المنوفية.
- مؤلف لعديد من المراجع وأدلة العمل منها : التفاوض فى الحياة والاعمال ،دليل ادارة الاجتماعات بفاعلية ،دليل تحقيق التميز ،لإخصائى التسويق ومندوب البيع ،بحوث التسويق ،نظم المعلومات الادارية ،دليل دراسات جدوى المشروعات وفاعلية قرارات الاستثمار ،مناهج البحث العلمى ،المدير المعاصر ،دليل التفكير الاستراتيجى واعداد الخطة الاستراتيجية ،بحوث العمليات ،ادارة الاحتياجات ،الموارد البشرية ،ادارة ضغوط العمل ،الابداع والابتكار ،السلوك التنظيمى ،التنظيم الادارى فى المنظمات المعاصرة ، التفكير الاستراتيجى والادارة الاستراتيجية منهج تطبيقى أعطنى السم الناجع
- خبير تدريب فى مجالات التسويق والبيع والمهارات الادارية ،مستشار التنظيم والموارد البشرية لعديد من الشركات فى مصر والدول العربية
- خبير التنظيم الادارى فى البنك الدولى ،خبير تنظيم وادارة فى مؤسسة (ماس) الدولية للإستشارات الادارية والفنية ،مدير مكتب (ليدر) للاستشارات وبناء المهارات.

هدف هذا الكتاب

- تزويد القيادات والمديرين بالأسس المهنية والمهارات الأساسية التى تتطلبها الإدارة الفعالة للمنظمات المعاصرة.
- تبصرة المديرين ورجال الأعمال بالأدوات الحديثة فى التنظيم والأدارة كبديل للأساليب والأدوات التقليدية التى لم تعد ملائمة للتعامل مع التحديات المعاصرة.
- تحقيق المزج المحترف بين الممارسات الناجحة فى الواقع مع الأصول المهنية الصحيحة فى الادارة لتخليق أدوات ادارية تساعد المدير لمواجهة التحديات المعاصرة.
- مساعدة القيادات والمديرين ورجال الأعمال فى ممارسة عمليات التخطيط والرقابة على مستوى المنظمة والتعامل الفعال مع بيئة الأعمال المعاصرة.
- تنمية معارف ومهارات الممارسين للعملية الإدارية فى المنظمات فيما يتعلق باتخاذ القرارات ومواجهة المشكلات وتوجيه جهود الأفراد نحو أهداف المنظمات.

لمن هذا الكتاب

- لطلاب العلم والمعرفة الذين ينشدون تحقيق التميز فى مجالات التنظيم وال...
- لقيادات المسئولة من جودة القرارات وتوجيه الجهود لتحقيق أهداف المن...
- لممارسى الإدارة الذين يواجهون تحديات لشغل الوظائف الإشرافية الإداري... النجاح فيها.
- لأصحاب المنشأت والشركات ورجال الأعمال الذين يدركون أهمية المع... والممارسة السليمة لأسس التنظيم والادارة فى المنظمات المعاصرة.
- للخبراء المتخصصين فى الاستشارات التنظيمية والإدارية الذين يقع عليه... تقديم الرأى والمعاونة الفنية المهنية الصحيحة لعملائهم.

إنها محاولة من أجل "غربلة" "ونخلة"
المفاهيم والممارسات التنظيمية والادارية المتوارثة
لتنقيتها وتطويرها بما يلائم متطلبات المنظمات المعاصرة

الدار الجامعية
84 شارع زكريا غنيم " تانيس سابقا"
ص.ب : 35 الابراهيمية - الاسكندرية
تليفاكس : 5917882 ت : 03/5907466
E-mail:m20ibrahim@yahoo.com